Revista de GESTÃO dos Países de Língua Portuguesa

Quadrimestral | Volume 17 | Número 3 setembro-dezembro 2018 | Preço 15 EUR | P ISSN 2183-7678 B ISSN 1677-2067
Editores: EBAPE, Fundação Getulio Vargas; INDEG-ISCTE Executive Education; Faculdade de Economia, Universidade Agostinho Neto; Escola de Negócios e Administração de Moçambique

Efeitos das variáveis organizacionais no nível de consolidação da estratégia
Nathalie Monteiro, Alfredo Neto, Alessandra Maia e Cezar Romano

A inteligência emocional e o desempenho dos colaboradores: Estudo empírico numa instituição financeira
Pedro Fontes Falcão, Miguel Pina e Cunha, José Dias Curto e Francisco Oliveira

O processo de formulação estratégica na perspectiva individual: Um estudo no ramo varejista de construção civil de Natal e região metropolitana no Brasil
Jose Neto, Renan Aires, Camila Salgado e Afrânio de Araújo

"Swedishness" at workplace: A case study of perceived cultural transfers in a Swedish multinational company and in its Portuguese subsidiary
Margarida Martins Barroso

FGV DINT EBAPE
INDEG ISCTE Executive Education
FEC Faculdade de Economia Universidade Agostinho Neto
ENAM Escola de Negócios e Administração de Moçambique

editorial

A estratégia, a inteligência emocional e a integração da cultura organizacional das multinacionais estão em foco nesta última edição de 2018. Uma vez mais, os artigos baseiam-se em investigação empírica no sentido de fortalecer a literatura académica.

O sector da construção civil brasileira, nas áreas metropolitanas de Curitiba e Natal, está presente no artigo e no estudo sobre dimensões da estratégia. Com base no inquérito junto de 125 empresas de Curitiba, os autores salientam os efeitos das variáveis organizacionais no nível de consolidação da estratégia, um vetor fundamental para aquele sector no atual contexto do Brasil. Noutra abordagem, com base numa amostra de 93 decisores do ramo varejista daquele sector em Natal, os autores revelam o maior pendor para a formulação de uma estratégia deliberada por parte desses altos quadros.

O desempenho dos quadros empresariais é abordado pelo lado do ângulo da importância da inteligência emocional, com base num estudo junto de 149 gestores de uma grande entidade financeira portuguesa responsáveis pelas relações com PME. Os autores concluem que há uma forte conexão entre aquele tipo de inteligência e o bom desempenho dos quadros.

Esta edição termina com um caso de avaliação do grau de transferência cultural numa multinacional. Os autores analisam as perceções de transferência cultural na multinacional sueca IKEA com base em entrevistas a 16 gestores na Suécia e na subsidiária em Portugal. O caso revela que os gestores portugueses da multinacional tendem a integrar de um modo mais evidente a cultura organizacional sueca.



«A estratégia, a inteligência emocional e a integração da cultura estão em foco nesta última edição de 2018. Uma vez mais, os artigos baseiam-se em investigação empírica no sentido de fortalecer a literatura académica».



Luís Antero Reto
Diretor
luis.reto@iscte-iul.pt

Efeitos das variáveis organizacionais no nível de consolidação da estratégia

por Nathalie Monteiro, Alfredo Neto, Alessandra Maia e Cezar Romano

RESUMO: Considerando o impacto da estratégia nas empresas do setor da construção civil, o artigo, a partir de estudo empírico, foca nas variáveis associadas à estratégia que resultam em uma organização com melhor visão e posicionamento estratégico consolidados. A pesquisa foi baseada em um *survey* que levantou dados de 125 empresas no Brasil. Os dados, relacionados a nove variáveis divididas em dois grupos e três categorias, foram analisados com base na análise multivariada por meio da análise discriminante múltipla. Os resultados mostraram que quanto maior a presença da análise do ambiente de atuação da empresa, da análise da necessidade dos clientes e da análise de desempenho com base em metas e/ou indicadores, maior a tendência da organização de possuir visão e o posicionamento estratégico altamente definidos. Nesse sentido, o artigo incentiva o desenvolvimento da estratégia de forma a criar perenidade e sustentabilidade dos negócios, melhorando resultados no setor da construção civil.
Palavras-chave: Indústria da Construção Civil; Estratégia; Gestão da Construção; Teoria da Organização; Ambiente Competitivo

Efectos de las variables organizacionales en el nivel de consolidación de la estrategia

RESUMEN: Considerando el impacto de la estrategia en las empresas del sector de la construcción civil, el artículo, a partir de un estudio empírico, se centra en las variables asociadas a la estrategia que resulta en una organización con mejor visión y posicionamiento estratégico consolidado. La investigación se basó en una encuesta que recopiló datos de 125 empresas en Brasil. Los datos relacionados con nueve variables divididas en dos grupos y tres categorías, fueron analizados en base al análisis multivariante por medio del análisis discriminante múltiple. Los resultados mostraron que cuanto mayor sea la presencia del análisis del entorno operativo de la empresa, el análisis de las necesidades del cliente y el análisis de desempeño en función de los objetivos y / o indicadores, mayor es la tendencia de la organización a tener una visión y un posicionamiento estratégico altamente definido. En este sentido, el artículo incentiva el desarrollo de la estrategia para crear sostenibilidad empresarial, mejorando los resultados en el sector de la construcción civil.
Palabras clave: Industria de la Construcción Civil; Estrategia; Gestión de la Construcción; Teoría de la Organización; Ambiente Competitivo

Organizational variables effects in the strategy consolidation level

ABSTRACT: Considering the impact of the strategy on companies in the civil construction sector, the article focuses on variables associated to the strategy that result in an organization with better vision and strategic positioning consolidated from the empirical study. The research was based on a survey that collected data from 125 companies in Brazil. The data related to nine variables divided into two groups and three categories were analyzed based on multivariate analysis using multiple discriminant analysis. The results showed the higher the presence of analysis of the company's operating environment, the analysis of customer needs and performance analysis based on targets and/or indicators, the greater the tendency of the organization has vision and highly defined strategic positioning. In this sense, the article encourages the development of the strategy to create business sustainability by improving results in the construction sector.
Keywords: Construction Industry; Strategy; Construction Management; Organization Theory; Competitive Environment

Nathalie da Silva Cavalcanti Monteiro
nathalie.cavalcanti@yahoo.com.br
Doutoranda em Engenharia Civil, Universidade Tecnológica Federal do Paraná. Universidade Tecnológica Federal do Paraná, Programa de Pós-Graduação em Engenharia Civil, Av. Deputado Heitor de Alencar Furtado, 5000, CEP: 81280-340 Curitiba/PR – Brasil.
Estudiante de doctorado en Ingeniería Civil, Universidad Tecnológica Federal de Paraná. Universidad Tecnológica Federal de Paraná, Programa de Postgrado en Ingeniería Civil, Av. Deputado Heitor de Alencar Furtado, 5000, CEP: 81280-340 Curitiba/PR – Brasil.
Doctorate student in Civil Engineering, Universidade Tecnológica Federal do Paraná. Universidade Tecnológica Federal do Paraná, Programa de Pós-Graduação em Engenharia Civil, Av. Deputado Heitor de Alencar Furtado, 5000, CEP: 81280-340 Curitiba/PR – Brazil.

Alfredo Iarozinski Neto
iarozinski@utfpr.edu.br
Doutorado em Ciências, Universidade Paul Cezánne, Université d'Aix-Marseille III. Professor Associado, Universidade Tecnológica Federal do Paraná, Programa de Pós-Graduação em Engenharia Civil CEP: 81280-340 Curitiba/PR – Brasil.
Doctorado en Ciencias, Universidad Paul Cezánne, Université d'Aix-Marseille III. Profesor Adjunto, Universidad Tecnológica Federal do Paraná, Programa de Postgrado en Ingeniería Civil CEP: 81280-340 Curitiba/PR – Brasil.
Doctor of Science, University Paul Cézanne, Université d'Aix-Marseille. Associate professor, Universidade Tecnológica Federal do Paraná, Programa de Pós-Graduação em Engenharia Civil, CEP: 81280-340 Curitiba/PR – Brazil.

Recebido em outubro de 2017 e aceite em março de 2018
Recibido en octubre de 2017 y aceptado en marzo de 2018
Received in October 2017 and accepted in March 2018

Alessandra Tourinho Maia
alessandra.tourinho@gmail.com
Doutoranda em Engenharia Civil, Universidade Tecnológica Federal do Paraná. Professora, Universidade Positivo. Universidade Tecnológica Federal do Paraná, Programa de Pós-Graduação em Engenharia Civil CEP: 81280-340 Curitiba/PR – Brasil.
Estudiante de doctorado en Ingeniería Civil, Universidad Tecnológica Federal do Paraná. Profesora, Universidad Positivo. Universidad Tecnológica Federal de Paraná, Programa de Postgrado en Ingeniería Civil CEP: 81280-340 Curitiba/PR – Brasil.
Doctorate student in Civil Engineering, Universidade Tecnológica Federal do Paraná. Professor, Universidade Positivo. Universidade Tecnológica Federal do Paraná, Programa de Pós-Graduação em Engenharia Civil, CEP: 81280-340 Curitiba/PR – Brazil.

Cezar Augusto Romano
caromano@utfpr.edu.br
Doutorado em Engenharia de Produção, Universidade Federal de Santa Catarina. Professor do Magistério Superior, Diretor-Geral, Campus Curitiba, Universidade Tecnológica Federal do Paraná, Programa de Pós-Graduação em Engenharia Civil, 5000, CEP: 81280-340 Curitiba/PR – Brasil.
Doctorado en Ingeniería de Producción, Universidad Federal de Santa Catarina. Profesor de Magisterio Superior, Director General, Campus Curitiba, Universidad Tecnológica Federal de Paraná, Programa de Postgrado en Ingeniería Civil, 5000, CEP: 81280-340 Curitiba/PR – Brasil.
Doctor in Production Engineering, Universidade Federal de Santa Catarina. Professor, Director of Universidade Tecnológica Federal do Paraná, Campus Curitiba, Programa de Pós-Graduação em Engenharia Civil, CEP: 81280-340 Curitiba/PR – Brazil.

Dadas às condições de mercado flutuantes que ocorrem de um período de crescimento para um período de recessão ou de recessão para período de crescimento, muitas empresas têm dificuldade em decidir sobre as estratégias que são mais eficazes no nível corporativo para sustentar crescimento em condições de mercado que mudam rapidamente (Jung, 2012). Para desenvolver uma estratégia organizacional, é necessário conhecimento das mudanças em seu contexto de atuação e de como a estratégia está relacionada com seus objetivos, exigindo que as organizações estejam atentas a uma ampla gama de variáveis que afetam seus desempenhos para prolongar sua vida no mercado (Fidelis e Barbosa, 2012).

Anteriormente, a concorrência no setor da construção civil se restringia ao mercado interno e de maneira inexpressiva, de forma que a venda sempre era concretizada. Isso fazia com que o foco dos empresários fosse atender às exigências técnicas e de marketing, havendo pouca preocupação com outras variáveis da organização (Vieira, 2006). Entretanto, diante de um cenário no Brasil de incertezas políticas, redução da confiança, recessão econômica, aumento do desemprego e inflação, com o Produto Interno Bruto (PIB) em queda de 7,6% em 2015 (CBIC, 2016), a indústria da construção civil no país passa por situações que exigem melhores resultados. Com essas condições de incerteza, a pressão sofrida por essas empresas pela necessidade de obter melhor desempenho em tempos mais curtos tem sido desafiadora (Contador, 2010, p. 457).

Diante de um cenário no Brasil de incertezas políticas, redução da confiança, recessão econômica, aumento do desemprego e inflação, a indústria da construção civil no país passa por situações que exigem melhores resultados.

Por esse motivo, dada a importância desse assunto no mercado, destaca-se a relevância do artigo sobre a influência da estratégia e consolidação da mesma no desempenho da empresa do setor da construção civil. Este artigo visa demonstrar quais variáveis impactam mais na consolidação da visão e no posicionamento estratégico, através da medição das variáveis apresentadas ao longo do trabalho por meio da análise discriminante múltipla com dados de empresas localizadas no Brasil, na cidade de Curitiba e sua região metropolitana. Nesse sentido, o artigo contribui para a melhoria do desempenho da gestão das organizações, de modo a gerar melhores resultados no setor da construção civil.

Revisão de literatura

A estratégia pode ser entendida de várias formas: como um conjunto de objetivos e políticas que orientam as organizações (Chiavenato, 1994); um curso de ação escolhido pela empresa a partir da premissa que a situação futura será melhor do que a situação presente, tendo uma abordagem competitiva (Chiavenato e Sapiro, 2009); uma forma de obter vantagens competitivas (Barney e Hesterly, 2007, p. 5); e também uma maneira de integrar as atividades de diferentes departamentos funcionais dentro de uma empresa, de forma que as metas e políticas de uma empresa alinhem pontos fortes e fracos com as oportunidades externas e ameaças (Ho, 2016). Sob o ponto de vista de Porter (1989), a estratégia competitiva é a busca de uma posição favorável, visando estabelecer uma posição lucrativa e sustentável contra as forças de concorrência,

nas quais duas questões definem a escolha da estratégia competitiva: atratividade da indústria e posição competitiva.

Serra (2007), por meio de cinco estudos de caso e conceitos da literatura, apresenta os quatro pilares da estratégia: primeiro, o próprio líder e a sua equipe executiva que acabam constituindo o segundo pilar, o foco estratégico; terceiro, uma aposta que possibilite um salto no desempenho da organização; quarto e último pilar, sustentação das atividades com recursos adequados em quantidade e qualidade, merecendo destaque às pessoas e aos recursos financeiros.

A estratégia é um aspecto importante para todas as organizações, pois proporciona um processo de análise estruturado, usando ferramentas e *frameworks* para estudar tanto o ambiente externo como o interno e fornece uma lógica de abordagem para a tomada de decisões estratégicas (Zuo, 2015). A estratégia e sua implementação auxiliam no aumento do lucro das empresas da construção e proporcionam um senso de direção para alcançar a visão. A implementação da estratégia pode influenciar toda a empresa, incluindo seu desempenho (Zaidi *et al.*, 2018).

No cenário da construção civil, algumas empresas do setor são dirigidas por uma única pessoa que acumula diversas funções e algumas decisões são tomadas em uma análise superficial de mercado e com pouco estudo das variáveis que afetam a organização, sendo que deveriam partir de informações mais apuradas. Com a boa aplicação da estratégia, a expectativa é de que exista integração estrutural, direcionamento dos esforços e consolidação das metas e políticas desejadas pela empresa gerando melhores resultados (Oliveira e Melhado, 2006, pp. 36-40).

Dada a crise financeira global e outras condições de mercado em queda livre, em 2008, o mercado internacional de construção mudou do crescimento para a recessão. Muitos empreiteiros internacionais ainda têm dificuldade em decidir sobre as estratégias que são mais eficazes em condições de mercado voláteis. Com relação aos tipos de estratégias adotadas, Zuo *et al.* (2015), entrevistando 35 gerentes sêniores da indústria, concluíram que os impactos da crise financeira mundial de 2008 no mercado da construção civil da Austrália fez com que muitas empresas optassem por reduzir as margens de lucros e expectativas, além da necessidade de reter pessoas com habilidades necessárias para resposta rápida em novas oportunidades futuras. Na Malásia, de acordo com Lai *et al.* (2014), os resultados indicam que a crise afetou diretamente a rentabilidade das empresas de construção pública estudadas, causando um aumento acentuado no preço dos materiais de construção e combustível, exigindo uma gestão financeira mais prudente e a estratégia foi utilizar diversificação interna e expansão no exterior para melhorar o desempenho.

Na África do Sul, o estudo realizado por Oyewobi, Windapo e Cattell (2014), analisando 16 empresas, aponta que a corrupção e a instabilidade política são fatores ambientais exógenos que influenciam a estratégia e o desempenho das empresas. Fatores endógenos como problemas com sindicatos, a forma de liderança e negociação lenta para fechamento de contratos são os fa-

Dada a crise financeira global e outras condições de mercado em queda livre, em 2008, o mercado internacional de construção mudou do crescimento para a recessão. Muitos empreiteiros internacionais ainda têm dificuldade em decidir sobre as estratégias que são mais eficazes em condições de mercado voláteis.

tores que também influenciam estrategicamente as empresas da construção. No mesmo país, analisando 72 empresas de construção, Oyewobi *et al.* (2016) concluem que as características internas da organização também constituem a base vital para alcançar um desempenho ideal, gerando impacto na estratégia competitiva e desempenho organizacional.

Estudo realizado por Zaidi *et al.* (2018), na Malásia, por meio da análise de 25 questionários, indicou uma forte relação positiva entre o processo de implementação da estratégia e o desempenho das empresas de construção pela análise de correlação de Pearson. Conclui-se que as empresas que conduziram a implementação da estratégia obtiveram crescimento positivo.

Santos, Alves e Almeida (2007) apresentaram um estudo com análise multivariada de 50 questionários para diversas empresas em Minas Gerais, Brasil, no qual analisam qual o processo de formação das estratégias e concluem que o desempenho acima da média é uma combinação do desdobramento da estratégia em acões, metas e orçamentos e de uma estratégia que represente mudança em relação ao que é praticado no mercado.

A partir deste ponto de vista, o desenvolvimento de estratégias a nível corporativo é cada vez mais essencial para o crescimento sustentável nos mercados variáveis (Jung, 2012). A análise da literatura acerca do tema mostra que o aspecto comum a estas publicações é a clara relação existente entre a estratégia e sustentabilidade das empresas de construção civil. A necessidade de analisar o mercado e buscar posicionamento estratégico é evidente onde os mercados apresentam sinais de desaceleração.

A análise da literatura acerca do tema mostra que o aspecto comum a estas publicações é a clara relação existente entre a estratégia e sustentabilidade das empresas de construção civil. A necessidade de analisar o mercado e buscar posicionamento estratégico é evidente onde os mercados apresentam sinais de desaceleração.

Estratégia da pesquisa

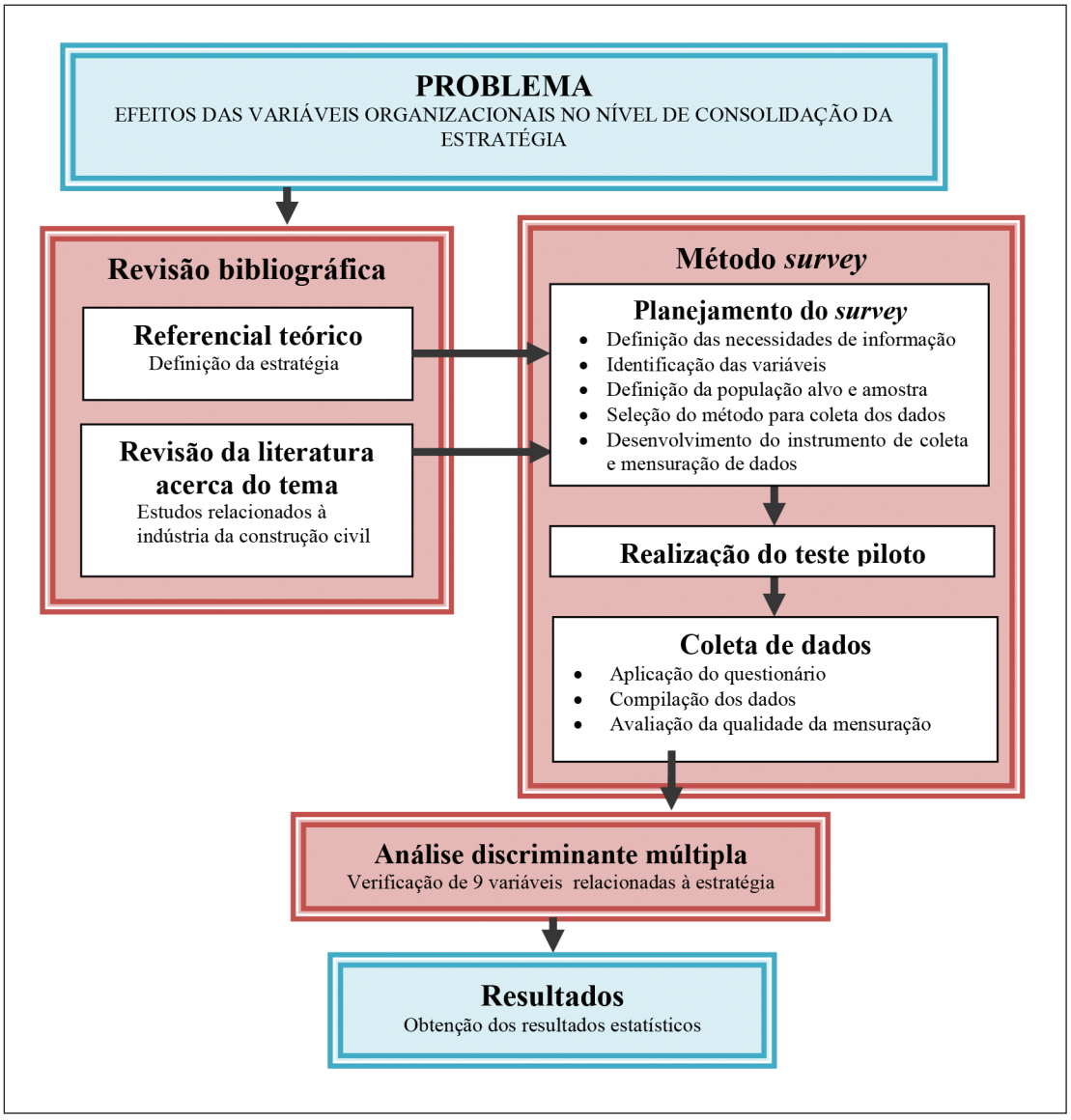
Na área de gestão, a forma de estudo mais utilizada é o estudo de caso, o qual apresenta retornos qualitativos e possui a vantagem de gerar novas teorias. Entretanto, pelo fato de não apresentar indicadores quantitativos como resultados de regressão ou observações em diversos estudos, pode dificultar a análise das relações mais importantes e pode gerar conclusões específicas de casos particulares (Eisenhardt, 1989). Dessa forma, a base metodológica da pesquisa utilizada foi o *survey* aliado à análise discriminante múltipla de forma a gerar resultados quantitativos de diversas empresas, analisando a tendência do mercado, conforme apresentado a seguir.

Planejamento do *survey*

O *survey* busca obter informações de determinado grupo de pessoas, ou população-alvo, por meio de um instrumento de pesquisa, pré-definido, normalmente um questionário (Hair Jr. *et al.*, 2005). A Figura 1 (ver p. 9) apresenta as principais etapas da estratégia metodológica selecionada. O desenvolvimento do método *survey* e os procedimentos de análise dos dados são descritos na sequência.

Para a formulação do questionário foram levados em consideração principalmente os trabalhos de Porter (1989). O planejamento do *survey* foi dividido

Figura 1 **Estratégia da pesquisa**



em cinco etapas: a definição das necessidades de informação; a identificação das variáveis; a definição da população-alvo e amostra; a seleção do método para coleta dos dados e o desenvolvimento do instrumento de coleta e mensuração de dados. Os dados foram coletados para gerar informações sobre o tema pesquisado por meio de um questionário estruturado e, com isso, foi possível identificar as principais variáveis relacionadas à estratégia de uma empresa. De modo a simplificar a análise, essas variáveis foram divididas em dois grupos homogêneos e três constructos, como mostra o Quadro 1 (ver p. 10).

O primeiro grupo de variáveis é formado pelas variáveis independentes ou motrizes. Neste grupo, o «valor» das variáveis é resultado de uma escolha feita por aqueles que possuem poder dentro das empresas. As escolhas efetuadas es-

Quadro 1 **Variáveis relacionadas com as características da organização**

Grupo	Constructo	Variável
Variáveis independentes (Motrizes)	**Estratégia**	***60 – Possui visão e posicionamento estratégico***
	Gestão estratégica	58 – Realiza análise do ambiente 59 – Realiza análise das necessidades dos clientes 61 – Faz análise de desempenho interno com base nas metas e/ou indicadores 90 – Gestão da estratégia de desempenho organizacional através de processos de avaliação de desempenho e *benchmarking*
Variáveis dependentes	**Resultado da estratégia**	38 – Taxa de crescimento da empresa nos últimos três anos 44 – Posição da empresa em relação aos concorrentes 50 – Nível de conhecimento dos funcionários em relação às estratégias de gestão adotadas pela empresa 55 – Alinhamento das características dos empreendimentos, produtos e serviços em relação a estratégia

Fonte: Autores (2017)

tabelecem uma determinada configuração para o sistema organizacional da empresa. Este grupo é formado pela Estratégia e Gestão Estratégica. O segundo grupo, que representa as variáveis dependentes, é formado pelo resultado da estratégia, ou seja, as variáveis resultantes das estratégias e gestão estratégias adotadas.

A pesquisa foi constituída por empresas com atividades vinculadas à construção civil, localizadas em Curitiba e região metropolitana, Paraná, Brasil. Pelo fato de existir um grande número de empresas de construção civil com sede na região delimitada para esta amostra e pela dificuldade de adesão da totalidade destas empresas à pesquisa, optou-se pelo método de amostragem não probabilística por conveniência, envolvendo a seleção de elementos de amostra que estejam mais disponíveis para oferecer as informações necessárias para o estudo (Hair Jr. *et al.*, 2005). Dessa forma, pelo fato dessa amostra não ser representativa da população-alvo, não é possível efetuar extrapolações e generalizações acerca dos resultados.

A parte relacionada ao perfil das empresas e do entrevistado foi composta por questões discursivas e de múltipla escolha, que compreendem a identificação do perfil da organização e do entrevistado, com destaque para o setor de atividade principal, o ano de fundação da empresa, a região de atuação, o número de funcionários, a forma de constituição e de administração, o número de certificações, a produção anual, assim como a área de formação do respondente e o seu tempo de atuação profissional na empresa avaliada.

A parte relativa às estratégias foi composta de 9 questões fechadas relacionadas às variáveis apresentadas no Quadro 1. Cada questão foi associada a uma variável identificada a partir do estudo sobre as estratégias organizacionais. Estas variáveis procuraram refletir o nível de definição da estratégia, como é

feita a gestão estratégica e resultados obtidos pela forma como a organização atua.

Com relação à mensuração quantitativa das características, adotou-se a escala diferencial semântica (Osgood, 1952), onde cada item avaliado é polarizado por dois termos opostos nas extremidades, distanciado por sete pontos, conforme apresentado no Quadro 2. A escala utilizada é representada por números fornecendo variáveis classificadas com ordinais, postos entre dois adjetivos ou frases descritivas antônimas, que indicam as características da variável, sendo que o número selecionado corresponde ao item que melhor representa a opinião do avaliador (Hair Jr. *et al.*, 2005). No caso do exemplo apresentado no Quadro 2, quanto mais próximo do resultado 1 para a pergunta 1, mais centralizada será a estrutura organizacional da empresa.

O método de diferencial semântico apresenta facilidade de ser respondido e compreendido, porém o emprego dessas escalas possui subjetividade dependendo de como é feita a pergunta e da importância das perguntas para os respondentes (Samartini, 2006) e na dificuldade de encontrar adjetivos opostos (Hair Jr. *et al.*, 2013). Apesar da popularidade, versatilidade e simplicidade da escala, apresenta o risco de não conseguir retratar todos os atributos que os respondentes gostariam de considerar pelo fato de a escala ser fixa e definida (Feinberg *et al.*, 2013). Dessa forma, os resultados finais obtidos devem ser analisados como tendências e não como valores absolutos.

No caso de análise dos processos, referente às variáveis independentes (estratégia e gestão estratégica), os adjetivos continuam antônimos. No entanto, foi apresentado aos respondentes em que medida cada escolha se aproxima melhor da resposta. Os processos foram classificados de acordo com o nível de desenvolvimento em que se encontram em função da escala de intensidade, conforme apresentado no Quadro 3 (ver p. 12).

A pesquisa foi constituída por empresas com atividades vinculadas à construção civil, localizadas em Curitiba e região metropolitana, Paraná, Brasil. Pelo fato de existir um grande número de empresas de construção civil com sede na região delimitada para esta amostra e pela dificuldade de adesão da totalidade destas empresas à pesquisa, optou-se pelo método de amostragem não probabilística por conveniência.

Teste-piloto do questionário

Primeiramente foi realizado um teste-piloto com dez empresas da população-alvo definida, permitindo uma análise global do questionário e da formulação das questões, identificação das dúvidas dos respondentes e coerência das respostas. Após o pré-teste, foram realizados alguns ajustes para a aplicação final do questionário.

Quadro 2 **Exemplo da escala de diferencial semântico**

Pergunta		Escala							
1	Qual o nível de centralização da estrutura organizacional da empresa?	Centralizado	1	2	3	4	5	6	7	Descentralizado
2	Os funcionários tem autonomia para realização de suas atividades?	Autonomia	1	2	3	4	5	6	7	Sem autonomia
3	Qual o nível de integração entre os processos internos?	Integrado	1	2	3	4	5	6	7	Sem integração

Fonte: Autores (2017)

Quadro 3 **Exemplo da escala de intensidade**

Pergunta	Escala								
Possui visão e posicionamento estratégicos?	Processo inexistente	1	2	3	4	5	6	7	Processo altamente desenvolvido
		Processo inexistente	Processo minimamente desenvolvido (ou em implantação)	Processo pouco desenvolvido (ou utilizado parcialmente)	Processo desenvolvido (implantado e funcionando)	Processo bem desenvolvido (implantado e funcionando plenamente)	Processo muito desenvolvido (funcionando plenamente e estabilizado)	Processo altamente desenvolvido (plenamente utilizado e aperfeiçoamento constante)	

Fonte: Autores (2017)

Coleta de dados

Em torno de 450 empresas foram previamente contatadas e convidadas a participar desta pesquisa, cuja meta mínima de amostragem prevista era de 100 empresas. A amostra final, no entanto, é constituída por 125 empresas. A coleta de dados perdurou oito meses, no período compreendido entre novembro de 2013 e julho de 2014. O Quadro 4 (ver p. 13) apresenta um resumo dos principais elementos que caracterizam esta amostra.

Cerca de 15% da amostra foi obtida através do envio eletrônico de questionários auto-administrados, gerenciados por intermédio da ferramenta Formulários *Google*, às empresas de construção civil, localizadas na região de Curitiba, integrantes da base de dados da Regional Sul da Associação Brasileira de Cimento Portland (ABCP). Com a finalidade de garantir a confiabilidade dos dados coletados, preliminarmente contatou-se a alta direção destas empresas. A partir da sua anuência e da indicação de possíveis respondentes, o questionário era apresentado e o *link* disponibilizado para a resposta.

Os demais questionários foram obtidos durante as aulas dos cursos pós-graduação da Universidade Tecnológica Federal do Paraná (UTFPR) e do Serviço Nacional de Aprendizagem Industrial (SENAI-PR) cujos alunos integravam o quadro funcional de empresas que se adequavam na descrição da população-alvo. Nesta etapa, os objetivos da pesquisa e o questionário foram apresentados pessoalmente pelos pesquisadores, que permaneceram disponíveis para elucidar quaisquer dúvidas que pudessem surgir durante o preenchimento.

Análise discriminante múltipla

A análise discriminante é um campo da estatística que utiliza a técnica de análise multivariada para auxiliar na classificação ou classificação prévia de um elemento em determinado grupo, identificando quais as variáveis que diferenciam os grupos e quantas dessas variáveis serão suficientes para obter uma classificação de uma determinada população. Quando a classificação é maior do que 2 opções, que é o caso, usa-se a denominação múltipla (Fundação Instituto de Pesquisas Contábeis, Atuariais e Financeiras, 2007).

Quadro 4 **Perfil da amostra**

PERFIL DA ORGANIZAÇÃO	
Subsetor de atuação	41,6% da amostra corresponde a construtoras que atuam no segmento residencial, 14,4% de construtoras que atuam no ramo de infraestrutura, 13,6% de empresas que atuam no ramo de execução de edificações industriais, comerciais e outras edificações não residenciais. 16,8% das empresas atuam no ramo de serviços especializados, os outros 13,6% da amostra são representados pelas empresas classificadas como construção industrializada (fabricação de estruturas pré-moldadas em concreto armado e/ou pela fabricação de artefatos de cimento).
Porte das empresas	29,6% são microempresas, 20,8% são pequenas empresas, 17,6% são empresas de grande porte e 16% são empresas médias. 16% dos entrevistados não responderam a esta questão.
Tipo de administração	44% das empresas são consideradas familiares, 48% possuem administração profissional e os 8% restantes, administração mista.
Constituição	78,4% das empresas são do tipo limitada, 10,4% são S/A de capital fechado, 4,8% S/A de capital aberto, 1% S/A de capital misto e os 5,4% restantes são classificadas como outros.
PERFIL DO ENTREVISTADO	
Área de atuação do entrevistado	Quanto à área de atuação do respondente na estrutura da organização a amostra ficou concentrada nas áreas de engenharia e desenvolvimento 64,8%, administrativa 18,4%, produção e outros com 5,6% e comercial 2,4 %.
Cargo ocupado pelo entrevistado	Em relação ao cargo ocupado pelo respondente, a maior concentração é de engenheiros 29,6%, diretores 19,2%, gerentes das empresas 13,6%. Em seguida vêm os estagiários 7,2%, arquitetos 6,4%, coordenadores 6,4%. Auxiliares, *trainees*, assessores, analistas, técnicos, operadores e outros somam 17,6% da amostra.
Tempo de atuação do entrevistado na empresa	79% das respostas concentram-se no tempo médio de atuação de três anos na empresa. Em 8% das empresas, o tempo de atuação do respondente na organização varia entre sete e dez anos, em 3% entre 11 e 15 anos, 6% entre 16 e 20 anos e apenas 4% dos respondentes trabalham na empresa há mais de 20 anos.

Fonte: Autores (2017)

Análise dos resultados

O objetivo dessa etapa foi analisar como as variáveis listadas no capítulo anterior afetam a consolidação da estratégia e seu resultado, compondo a amostra da análise discriminante múltipla. A variável de referência utilizada para analisar o nível de consolidação da estratégia foi o item 60 do questionário, variável independente de constructo estratégia (a empresa possui visão e posicionamento estratégicos bem definidos?), no qual permite verificar se a definição e consolidação da estratégia norteiam e influenciam as outras variáveis analisadas no estudo e descritas no ponto Planejamento do *survey*. Para efeitos de análise, as respostas à pergunta 60 passaram de 7 respostas para o agrupamento de 4 possibilidades, sendo que a resposta 1 continuou sendo 1, as respostas 2 e 3 foram agrupadas como 2, as respostas 4 e 5 foram agrupadas como 3 e as respostas 6 e 7 foram agrupadas como 4.

Dos 125 elementos disponíveis da amostra (100%), 115 (92%) formaram a

amostra de desenvolvimento. Pelo teste de igualdade de médias de grupo, a variável análise da necessidade dos clientes foi a mais discriminante entre todas as variáveis, seguido pela análise do ambiente e análise do desempenho interno, conforme apresentado no Quadro 5. Segundo informações estatísticas da Fundação Instituto de Pesquisas Contábeis, Atuariais e Financeiras (2007, p. 253), o Lambda de Wilks menor significa melhor poder de discriminação entre os grupos. Pelo teste F, todas variáveis apresentam significativas por terem nível de significância abaixo de 0,05.

As maiores correlações foram da variável análise das necessidades dos clientes (0,413) e gestão da estratégia de desempenho organizacional (0,530). O nível de significância do teste M de Box resultou em significância menor de 0,05, podendo ser fruto do tamanho da amostra ou pela ausência da normalidade multivariada, no entanto, foram geradas as outras análises estatísticas indicando que as violações estatísticas não inviabilizaram o estudo da análise discriminante (Fundação Instituto de Pesquisas Contábeis, Atuariais e Financeiras, 2007, p. 256).

Nos três passos produzidos pela análise discriminante, obtiveram-se as três melhores variáveis para a função discriminante: análise da necessidade dos clientes, análise do desempenho interno e análise do ambiente de atuação, dentro do intervalo de confiança previamente definido (95%), demonstrado no Quadro 6 (ver p. 15). Apesar do problema de multicolinearidade entre as três variáveis, pois as três contribuem para a função discriminante, observou-se pelo método *stepwise* que a variável análise do ambiente apresentou maior poder preditivo para a função discriminante, conforme Quadro 7 (ver p. 15).

Apesar do problema de multicolinearidade entre as três variáveis análise da necessidade dos clientes, análise do desempenho interno e análise do ambiente de atuação, pois as três contribuem para a função discriminante, observou-se pelo método *stepwise* que a variável análise do ambiente apresentou maior poder preditivo para a função discriminante.

A função discriminante escolhida foi a 1, devido a correlação entre grupos no conjunto entre variáveis discriminantes e funções discriminantes canônicas padronizadas serem maiores, conforme Quadro 8 (ver p. 15).

Os coeficientes da função discriminante canônica obtida são 0,373 para análise do ambiente, 0,447 para análise da necessidade de seus clientes e 0,406 para

Quadro 5 **Testes de igualdade de médias de grupo**

Variáveis	Lambda de Wilks	F	gl1	gl2	Sig.
Taxa de crescimento da empresa nos últimos três anos	,866	5,707	3	111	,001
Posição da empresa em relação aos concorrentes	,716	14,685	3	111	,000
Nível de conhecimento dos funcionários em relação às estratégias de gestão adotadas da empresa	,862	5,900	3	111	,001
Alinhamento das características do empreendimento, produtos e serviços em relação à estratégia	,687	16,833	3	111	,000
Realiza análise do ambiente	**,455**	44,339	3	111	,000
Realiza análise das necessidades dos clientes	**,447**	45,826	3	111	,000
Faz análise de desempenho interno com base nas metas e/ou indicadores	**,493**	38,114	3	111	,000
Gestão da estratégia de desempenho organizacional através de processos de avaliação de desempenho e *benchmarking*	,637	21,063	3	111	,000

Fonte: Autores (2017)

Quadro 6 **Variáveis inseridas/removidas**

Passo	Inseridas	Lambda de Wilks											
						F exato				F aproximado			
		Estatística	gl1	gl2	gl3	Estatística	gl1	gl2	Sig.	Estatística	gl1	gl2	Sig.
1	Realiza análise das necessidades dos clientes	,447	1	3	111,00	45,826	3	111,000	,000				
2	Faz análise de desempenho interno com base nas metas e/ou indicadores	,322	2	3	111,00	27,999	6	220,000	,000				
3	Realiza análise do ambiente	,287	3	3	111,00					19,765	9	265,428	,000

Em cada passo, a variável que minimiza o Lambda de Wilks geral é inserida.
a. O número máximo de passos é 16; b. A significância máxima do F a ser inserido é .05; c. A significância mínima do F a ser removido é .10; d. Nível f, tolerância ou VIN insuficiente para cálculos adicionais

Fonte: Autores (2017)

Quadro 7 **Variáveis na análise**

Passo		Tolerância	Sig. de F a ser removida	Lambda de Wilks
1	Realiza análise das necessidades dos clientes	1,000	,000	
2	Realiza análise das necessidades dos clientes	,990	,000	,493
	Faz análise de desempenho interno com base nas metas e/ou indicadores	,990	,000	,447
3	Realiza análise das necessidades dos clientes	,828	,001	,335
	Faz análise de desempenho interno com base nas metas e/ou indicadores	,975	,000	,367
	Realiza análise do ambiente	,817	,006	,322

Fonte: Autores (2017)

Quadro 8 **Matriz de estruturas**

Variáveis	Função		
	1	2	3
Realiza análise das necessidades dos clientes	,718*	-,419	-,556
Realiza análise do ambiente	,706*	-,473	,527
Posição da empresa em relação aos concorrentes[b]	,192*	,114	-,050
Alinhamento das características do empreendimento com a estratégia[b]	,180*	,053	,153
Faz análise de desempenho interno com base nas metas e/ou indicadores	,651	,753*	,094
Gestão da estratégia de desempenho organizacional (processos de avaliação de desempenho e *benchmarking*)[b]	,347	,389*	,113
Taxa de crescimento da empresa nos últimos três anos [b]	,129	-,022	-,155*
Nível de conhecimento dos funcionários em relação às estratégias[b]	,053	-,009	-,098*

Correlações entre grupos no conjunto entre variáveis discriminantes e funções discriminantes canônicas padronizadas
Variáveis ordenadas por tamanho absoluto de correlação na função.
*. Maior correlação absoluta entre cada variável e qualquer função discriminante
b. Essa variável não é usada na análise.

Fonte: Autores (2017)

análise de desempenho interno com base nas metas e/ou indicadores, indicando proximidade entre as três variáveis. Os coeficientes de função de classificação indicam que as empresas que tem maior análise de ambiente, da

necessidade dos clientes e do desempenho interno serão classificadas com uma melhor visão e posicionamento estratégico, com maior ênfase à variável análise do ambiente em que atua. O resultado final demonstra que 74% das amostras foram corretamente classificadas, possuindo um grau de acerto de 66,7%.

Conclusões

A pesquisa baseada em *survey* foi constituída de 125 empresas de Curitiba e região metropolitana, Brasil, e a coleta de dados perdurou por oito meses, no período compreendido entre novembro de 2013 e julho de 2014. Os dados foram analisados com base na análise multivariada por meio da análise discriminante múltipla e permitiram concluir que dentre todas as variáveis analisadas no estudo, as três mais discriminantes foram: análise do ambiente em que a empresa atua, análise das necessidades dos clientes e análise de desempenho interno com base em metas e/ou indicadores, implicando que quanto mais frequentes e presentes são essas análises, melhor a visão e posicionamento estratégico da empresa. O resultado final demostra que 74% das amostras foram corretamente classificadas, possuindo um grau de acerto de 66,7%. Salienta-se, no entanto, que os resultados finais obtidos devem ser analisados como tendências e não como valores absolutos.

Os resultados finais obtidos devem ser analisados como tendências e não como valores absolutos.

Tendo em vista as oscilações de mercado do setor da construção civil, a pesquisa é pertinente na busca de soluções para o desafio de gerenciar essas empresas. Observa-se que o conhecimento tanto do ambiente externo como do interno impacta significativamente a estratégia das empresas do ramo, nas quais não somente as tecnologias de execução têm importância, mas também mecanismos de gestão que permitam melhoria dos resultados de forma a criar sustentabilidade dos negócios.

Referências bibliográficas

BARNEY, J.B. e HESTERLY, W.S. (2007), **Administração Estratégica e Vantagem Competitiva**.Pearson Prentice Hall, São Paulo.

CBIC – Câmara Brasileira da Indústria da Construção Civil (2016), «PIB 2015». Disponível em: <http://www.cbicdados.com.br/menu/home/pib-2015>. Acesso em 04 de abril de 2016.

CHIAVENATO, I. e SAPIRO, A. (2009), Pl**anejamento Estratégico: Fundamentos e Aplicações**. 2.ª edição. Elsevier, Rio de Janeiro.

CHIAVENATO, I. (1994), **Administração de Empresas: Uma Abordagem Contingencial**. 3.ª ed. Makron Books, São Paulo.

CONTADOR, J.C. (2010), **Gestão das Operações – A Engenharia de Produção a Serviço da Modernização da Empresa**.Edgard Blücher, Ltda, São Paulo.

EISENHARDT, K.M. (1989), «Building theories from case study research». *The Academy of Management Review*, vol. 14, n.º 4, pp. 532-550.

FEINBERG, F.M.; KINNEAR, T. e TAYLOR, J.R. (2013), **Modern Marketing Research: Concepts, Methods, and Cases**. Cengage Learning.

FIDELIS, J.R.F. e BARBOSA, R.R. (2012), «A competência informacional e sua influência na percepção de variáveis organizacionais estratégicas em IES privadas». *Perspectivas em Gestão & Conhecimento*, João Pessoa, vol. 2, Número Especial, outubro, pp. 27-39.

FUNDAÇÃO INSTITUTO DE PESQUISAS CONTÁBEIS, ATUARIAIS E FINANCEI-

RAS (2007), **Análise Multivariada: Para os Cursos de Administração, Ciências Contábeis e Economia**. Coordenadores: Luiz J. Corrar, Edilson Paulo e José Maria Dias Filho.Atlas, São Paulo.

HAIR JR., J.F.; BABIN, B.; MONEY, A.H. e SAMOUEL, P. (2005), **Fundamentos de Métodos de Pesquisa em Administração**. Bookman, Porto Alegre.

HO, P.H.K. (2016), «Analysis of competitive environments, business strategies, and performance in Hong Kong's construction industry». *Journal of Management Engineering*, 32(2), 04015044.

JUNG, W.; HAN, S.H.; KOO, B. e JANG, W. (2012), «Which strategies are more effective for international contractors during boom and recession periods?». *Journal of Management in Engineering*, julho.

LAI, H.Y.; AZIZ, A.R.A. e CHAN, T.K. (2014), «Effect of the global financial crisis on the financial performance of public listed construction companies in Malaysia». *Journal of Financial Management of Property and Construction*, vol. 19, ISS 3, pp. 246-263.

OLIVEIRA, O.J. de e MELHADO, S.B. (2006), «Como administrar empresas de projeto de arquitetura e engenharia civil». PINI, São Paulo.

OSGOOD, C.E. (1952), «The nature and the measurement of meaning». *Psychological Bulletin*, University of Illinois, vol. 49, no. 3.

OYEWOBI, L. O.; WINDAPO, A.O. e CATTELL, K. S. (2014), «Competitiveness of construction organisations in South Africa». Construction Research Congress.

OYEWOBI, L.O.; WINDAPO, A.O.; ROTIMI, J.O.B. e JIMOH, R.A. (2016), «Relationship between competitive strategy and construction organisation performance». *Management Decision*, vol. 54, Iss. 9, pp. 2340-2366.

PORTER, M. (1989), **Vantagem Competitiva: Criando e Sustentando um Desempenho Superior**. Elsevier, Rio de Janeiro.

SAMARTINI, A.L.S (2006), «Comparação entre métodos de mensuração da importância de atributos em produtos e serviços». GV – Pesquisa. São Paulo.

SANTOS, L. L. da S.; ALVES, R. C. e ALMEIDA, K. N. T. de. (2007), «Formação de estratégia nas micro e pequenas empresas: um estudo no centro-oeste mineiro». *RAE*, vol. 47, n.º 4.

SERRA, F. (2007), «Os pilares da estratégia – estudo de caso de cinco empresas». *Revista Portuguesa e Brasileira de Gestão*, abril/junho, pp. 70-81.

VIEIRA, H.F. (2006), **Logística Aplicada à Construção Civil – Como Melhorar o Fluxo de Produção nas Obras**. Editora Pini, São Paulo.

ZAIDI, F.I.; ZAWAWI, E.M.A.; NORDIN, R.M. e AHNUAR, E.M. (2018), «An empirical analysis of strategy implementation process and performance of construction companies». IOP Conf. Series: Earth and Environmental Science 117.

ZUO, J.; ZILLANTE, G.; XIA, B.; CHAN, A. e ZHAO, Z. (2015), «How Australian construction contractors responded to the economic downturn». *International Journal of Strategic Property Management*, vol. 19(3), pp 245-259.



A inteligência emocional e o desempenho dos colaboradores

Estudo empírico numa instituição financeira

por Pedro Fontes Falcão, Miguel Pina e Cunha, José Dias Curto e Francisco Oliveira

RESUMO: A literatura sobre inteligência emocional mostra que este tipo de inteligência tem uma relação positiva e direta com o desempenho dos gestores. Com o objetivo de contribuir para esta linha de investigação, procedeu-se a um estudo envolvendo 149 gestores comerciais de empresas numa grande instituição financeira portuguesa. A análise empírica baseou-se num questionário de autorrelato da inteligência emocional e de quatro elementos de avaliação de desempenho dos gestores. Para o efeito, estimou-se um modelo de regressão linear múltipla, que aponta para uma relação direta entre o nível de inteligência emocional e o desempenho comercial dos gestores da instituição, sendo as variáveis preditoras que predizem mais o desempenho comercial *Perceber as Emoções* e *Gerir as Emoções dos Outros*. No âmbito académico, o estudo empírico contribui para a atual literatura. No âmbito da gestão, é um contributo para os processos de recrutamento e de formação de gestores.

Palavras-chave: Inteligência Emocional; Desempenho; Gestor de Empresa; Comercial; Instituição Financeira

La inteligencia emocional y el rendimiento de los colaboradores

Estudio empírico en una institución financiera

RESUMEN: La literatura sobre inteligencia emocional muestra que este tipo de inteligencia tiene una relación positiva y directa con el rendimiento de los gestores. Con el objetivo de contribuir en esta línea de investigación, se procedió a un estudio involucrando 149 gestores comerciales de empresas en una gran institución financiera portuguesa. El análisis empírico se basó en un cuestionario de autorretrato de la inteligencia emocional y de cuatro elementos de evaluación del rendimiento de los gestores. Para este fin, se estimó un modelo de regresión lineal múltiple, que indica una relación directa entre el nivel de inteligencia emocional y el desempeño comercial de los gestores de la institución, donde las variables cambiantes que predicen más el resultado comercial son *entender las emociones* y *gestionar las emociones de los demás*. En el ámbito académico, el estudio empírico contribuye a la literatura actual. En el ámbito de la gestión, es una contribución para los procesos de contratación y formación de los gestores.

Palabras clave: Inteligencia Emocional; Rendimiento; Gerente de Empresa; Comercial; Institución Financiera

Emotional intelligence and employee performance

Empirical study on a financial institution

ABSTRACT: The literature on emotional intelligence shows that it has a positive and direct relationship with managers' performance. With the objective of contributing to that research field, a study was developed with 149 corporate account managers of a large Portuguese financial institution. The empirical analysis used a self-report measure of emotional intelligence and four elements of the managers' performance assessment. A multiple linear regression model was estimated which points to a direct relationship between the level of emotional intelligence and the sales performance of the institution managers, in which the independent variables that predict more the sales performance are "understanding the emotions" and "managing the others' emotions". In the academic field, this empirical study contributes to the current literature. In the management field, it contributes to the managers' recruitment and training processes.
Keywords: Emotional Intelligence; Performance; Corporate Manager; Commercial; Financial Institution

Pedro Fontes Falcão
pfontesfalcao@iscte-iul.pt
Doutorado em Gestão, Instituto Universitário de Lisboa (ISCTE-IUL). Professor convidado auxiliar, Business Research Unit (BRU-IUL), ISCTE-IUL, Avenida das Forças Armadas, 1649-026 Lisboa, Portugal.
Doctorado en Gestión, Instituto Universitário de Lisboa (ISCTE-IUL). Profesor visitante, Business Research Unit (BRU-IUL), ISCTE-IUL, Avenida das Forças Armadas, 1649-026 Lisboa, Portugal.
PhD in Management (ISCTE-IUL). Assistant invited professor, Business Research Unit (BRU-IUL), ISCTE-IUL, Avenida das Forças Armadas, 1649-026 Lisbon, Portugal.

Miguel Pina e Cunha
miguel.cunha@novasbe.pt
Doutorado em Marketing, Tilburg University. Nova SBE, Professor catedrático, 1099-038 Lisboa, Portugal.
Doctorado en Marketing, Tilburg University. Nova SBE, Profesor catedrático, 1099-038 Lisboa, Portugal.
PhD in Marketing, Tilburg University. Nova SBE, Full professor, 1099-038 Lisbon, Portugal.

José Dias Curto
dias.curto@iscte-iul.pt
Doutorado em Gestão, Instituto Universitário de Lisboa (ISCTE-IUL). Professor associado, Business Research Unit (BRU-IUL), ISCTE-IUL, 1649-026 Lisboa, Portugal.
Doctorado en Gestión, Instituto Universitário de Lisboa (ISCTE-IUL). Profesor asociado, Business Research Unit (BRU-IUL), ISCTE-IUL, 1649-026 Lisboa, Portugal.
PhD in Management (ISCTE-IUL). Associate professor, Business Research Unit (BRU-IUL), ISCTE-IUL, 1649-026 Lisbon, Portugal.

Francisco Oliveira
frank.oliveira@netcabo.pt
Mestrado em Gestão, Instituto Universitário de Lisboa (ISCTE-IUL). Gestor, 2560-300 Torres Vedras, Portugal.
Máster en Gestión, Instituto Universitário de Lisboa (ISCTE-IUL). Gestor, 2560-300 Torres Vedras, Portugal.
Master in Business Administration (ISCTE-IUL). Manager, 2560-300 Torres Vedras, Portugal.

Recebido em novembro de 2016 e aceite em agosto de 2018
Recibido en noviembre de 2016 y aceptado en agosto de 2018
Received in November 2016 and accepted in August 2018

O conceito de inteligência emocional (IE) tem suscitado um interesse crescente. As conceptualizações que surgiram dividem-se em dois modelos principais: modelos de aptidões, em que a IE é definida como um conjunto de capacidades cognitivas que permite o funcionamento emocional (Mayer e Salovey, 1997), e modelos mistos que incluem características de personalidade (Bar-On, 2001; Petrides e Furnham, 2001). Alguns autores consideram que os modelos mistos são mais relevantes na medida em que reconhecem que a emoção é afetada por múltiplos aspetos da personalidade (Goldenberg, Matheson e Mantler, 2006).

Geralmente, a IE é medida através de instrumentos de avaliação de (i) desempenho, que medem o desempenho de determinado indivíduo em tarefas específicas e (ii) e de autorrelato, com base em questionários onde o indivíduo reporta as capacidades que acredita possuir (Bar-On, 1997; Goleman, 2011; Schutte *et al.*, 1998). Há autores que têm criticado os instrumentos de autorrelato (Mayer *et al.*, 2004; Brackett e Mayer, 2003; Dawda e Hart, 2000), mas outros autores têm defendido que eles podem ser válidos no âmbito da pesquisa, na medida em que possibilitariam a investigação da autoperceção (Rooy e Viswesvaran, 2004; Zeidner *et al.*, 2005) da IE em contraste com a competência, que, de acordo com Zeidner *et al.* (2005), também seria relevante para o campo de estudo da inteligência tradicional.

Pessoas com maior IE têm maior capacidade em entender e controlar as emoções refletindo um apaziguamento do stresse, ansiedade e frustração, permitindo, desta maneira, um melhor uso do pensamento (Mayer e Salovey, 1997; Goleman, 2012). Por outras palavras, vendedores com maior IE podem, de uma forma mais assertiva, identificar e moderar as suas próprias emoções, percecionar as emoções dos clientes, satisfazer eficazmente as suas necessidades, e são, também, mais atreitos a manifestar emoções positivas aos clientes, gerando atuações com desempenhos positivos no vendedor e, previsivelmente, no desempenho das vendas (Goleman, 2011).

Vendedores com maior inteligência emocional podem, de uma forma mais assertiva, identificar e moderar as suas próprias emoções, percecionar as emoções dos clientes, satisfazer eficazmente as suas necessidades, e são, também, mais atreitos a manifestar emoções positivas aos clientes, gerando atuações com desempenhos positivos no vendedor e, previsivelmente, no desempenho das vendas.

Diversos estudos têm apontado a existência de uma forte conexão entre a IE e o desempenho no trabalho em geral (O'Boyle *et al.*, 2011; Bharwaney, Bar-On e Adèle MacKinlay, 2011), e mais especificamente no setor financeiro (Heffernan *et al.*, 2008; Stein e Book, 2011; Radha e Prasad, 2013; Davar e Singh, 2014; e Danquah, 2014), embora alguns autores questionem a relação dos modelos de aptidões de IE e o desempenho no trabalho (Joseph *et al.*, 2015; Joseph e Newman, 2010).

Embora haja um debate considerável entre os defensores dos modelos de IE, há boas razões para acreditar que os dois preveem o desempenho no trabalho. Ambos medem pelo menos parte dos principais conceitos por detrás da IE, e é provável que a capacidade de reconhecer emoções em si mesmo e nos outros contribui para uma interação social eficaz, faz a capacidade de regular as próprias emoções (O'Boyle *et al.*, 2011). Mesmo em contextos que são de natureza normalmente altamente cognitiva, como salas de aula, a IE pode con-

tribuir para o desempenho ajudando nas tarefas do grupo (por exemplo, Offermann *et al.*, 2004).

A IE pode ser especialmente importante no setor de serviços e em outros trabalhos em que os funcionários interagem com os clientes (por exemplo, Sy *et al.*, 2006).

Para além disso, Bono *et al.*, (2007) descobriram que os líderes transformacionais ajudaram os seus funcionários a permanecer de bom humor ao interagir uns com os outros e com os clientes. É provável que os líderes com IE elevada seriam melhores a ajudar os seus funcionários a manter o humor positivo enquanto estão a interagir com os clientes e a realizar trabalho emocional. Este ocorre quando os funcionários devem alterar suas expressões emocionais, a fim de atender às regras da organização (Diefendorff *et al.*, 2005).

Existem, em suma, fortes evidências de que a IE, medida por diversos conjuntos de capacidades e/ou competências, está associada a importantes resultados no desempenho no trabalho.

O estudo pretende contribuir para a literatura com uma investigação da relação entre o grau de autoavaliação da inteligência emocional e o desempenho comercial aplicada à realidade portuguesa e de uma instituição financeira, que não existe na literatura.

Hipótese

Com base na formulação teórica do modelo original da IE de Salovey e Mayer (1990), que a considera a como um tipo de inteligência uno (Mayer, Salovey e Caruso, 2000), e nas pesquisas que indicam que os indivíduos emocionalmente mais inteligentes apresentam melhor desempenho (O'Boyle *et al.*, 2011; Davar e Singh, 2014 e Shamsuddin e Rahman, 2014), este trabalho tem como finalidade analisar e testar a existência de uma relação direta e positiva entre o grau de autoavaliação da IE e o desempenho comercial numa instituição financeira.

A escolha do modelo de competências de Mayer e Salovey (1997) deriva da componente cognitiva e emocional que os gestores de empresas necessitam de ter para coadjuvar as tarefas que desenvolvem no quotidiano, dado que a seleção de gestores de empresas, na sua generalidade, tem como critérios a sua capacidade cognitiva face às tarefas que desenvolvem, nomeadamente análise económico-financeira, análise de investimentos, análise de *gap* e venda de produtos e serviços, entre outros.

O estudo pretende contribuir para a literatura com uma investigação da relação entre o grau de autoavaliação da IE e o desempenho comercial aplicada à realidade portuguesa e de uma instituição financeira, que não existe na literatura.

Método

População-alvo e amostra

A população-alvo definida para este estudo são os gestores de empresas que acompanham as pequenas e médias empresas (com volume de vendas e/ou prestações de serviços até 50 milhões de euros por ano fiscal) de uma instituição financeira em Portugal (que, por questões de confidencialidade, não será identificada).

O universo de trabalho (num total de 216 gestores de empresas) engloba todos os gestores de empresas da instituição financeira com uma experiência superior a 2 anos na função, que estavam no ativo no ano de 2011, com a avaliação de desempenho de 2011 concluída e com classificação atribuída pelo inquérito de satisfação dos clientes em junho de 2012.

O método de amostragem aplicado nesta investigação foi não probabilístico – amostragem por conveniência.

Tipo de variáveis

As variáveis preditoras deste trabalho são a IE e as suas dimensões, nomeadamente: *Perceber as Emoções, Gerir as Próprias Emoções, Gerir as Emoções dos Outros* e *Usar as Emoções*. As variáveis critério são a avaliação de desempenho global de 2011 (composta pelos subitens avaliação de atitude, avaliação de competências e avaliação de objetivos), e a satisfação dos clientes por via do inquérito realizado em junho de 2012 no âmbito natural das políticas de recursos humanos da empresa.

Instrumento de avaliação da inteligência emocional

O instrumento de avaliação da IE utilizado foi a Escala de Avaliação de Emoções (SEIS), desenvolvida por Schutte *et al.* (1998), para medir a autoavaliação da inteligência emocional. O questionário comporta 33 itens, com foco na medição da IE generalista, aos quais os examinados declaram o grau de concordância com as afirmações, classificando-as através de uma escala de cinco pontos (Schutte, Malouff e Bhullar, 2009). As pontuações podem variar entre 33 e 165, sendo a pontuação mais alta indicativa de maiores características de IE.

A tradução para português do instrumento SEIS foi realizada por uma empresa especializada em traduções tendo aplicado o método sugerido por Brislin (1986) de tradução e retradução.

Este instrumento de autorrelato já foi aplicado em portugueses (Mortan *et al.*, 2014), e a sua escolha também decorreu de, por um lado, a limitação de tempo de resposta dos colaboradores exigida pela instituição financeira, e por outro lado, aumentar a probabilidade de obter respostas dos colaboradores (*versus* outros instrumentos mais longos).

Procedimentos de recolha de dados e tratamento estatístico

O processo de obtenção de autorizações para a realização do estudo, a disponibilização e recolha dos questionários e a obtenção de informação, junto de outras direções, sobre as diversas variáveis deste estudo foi liderado pelo departamento de recursos humanos da instituição financeira em análise.

O questionário foi entregue à instituição financeira e esta enviou-o via *link* no corpo do *e-mail*. Os participantes acediam via *link* a uma plataforma interna da organização para o efeito. Foi garantido pela instituição bancária a confidencialidade e o anonimato das respostas.

Em termos operacionais, enviaram-se *e-mails* aos gestores de empresas pertencentes ao universo de trabalho referindo a apresentação do estudo e a respetiva finalidade, o seu carácter anónimo, extraprofissional e voluntário, o modo de acesso ao questionário, e o tempo estimado para a sua realização (aproximadamente 5 minutos).

Passadas três semanas, desencadeou-se o envio de um novo *e-mail* contendo a mesma informação e reforçando a importância do preenchimento do questionário para o estudo em causa. Passados 15 dias após o envio da segunda vaga de *e-mails*, o processo de recolha foi dado como concluído.

A taxa de resposta aos questionários com sucesso foi de 149 (n = 149), representando um grau de êxito de 69%. A totalidade dos participantes (n=149) deste estudo tem formação superior, as suas idades variam entre os 26 e os 54 anos (M = 36,51; DP = 5,006) e 59,1% são do sexo feminino. Todos os itens do questionário foram respondidos.

Resultados

A exposição dos resultados foi dividida em três partes, com o objetivo de estruturar uma melhor discussão e conclusão deste trabalho. Primeiro, calculam-se as medidas de estatística descritiva relativas à amostra. Na segunda parte, apresentam-se as correlações obtidas entre o autorrelato das aptidões da IE e as diversas apreciações avaliativas do gestor. Por fim, na terceira parte, testa-se a hipótese em estudo a partir do modelo de regressão linear múltipla.

Análise descritiva das variáveis

Pode concluir-se que as médias obtidas *versus* a pontuação máxima em cada dimensão (a média é dividida pela pontuação máxima), se ordenam da seguinte forma: *Perceber as Emoções* (76%); *Usar as Emoções* (78%); *Gerir as Emoções dos Outros* (80%) e *Gerir as Próprias Emoções* (86%).

Desta forma, verifica-se que as dimensões da gestão das emoções são aquelas que mais contribuem, em termos relativos, para a dimensão da IE, mas também são as que apresentam maior peso do desvio-padrão relativo às suas médias (tendo em conta os valores do coeficiente de variação) e às notas máximas.

Análise descritiva das variáveis preditoras e das variáveis critério

Tal como se apresenta na Tabela 1 (ver p. 24), a avaliação de desempenho de 2011 apresenta uma classificação média de 4,14 (numa classificação possível de 1 a 6), com um desvio-padrão de 0,36.

A composição da nota final da avaliação de desempenho global deriva das notas individuais da *Avaliação de Atitude*, da *Avaliação de Competências e da Avaliação de Objetivos*, tendo a *Avaliação de Atitude* apresentado os melhores resultados e a *Avaliação de Objetivos* os piores.

A média dos resultados obtidos dos inquéritos de avaliação de satisfação dos clientes realizados em junho de 2012, por gestor, foi de 82,91 (numa classificação possível de 0 a 100) e o desvio-padrão de 6,67.

Tabela 1 **Medidas de estatística descritiva da inteligência emocional geral e suas dimensões, e da avaliação das variáveis critério**

	N	Mínimo	Máximo	Média	Desvio-padrão	Mín.escala	Máx. escala
Inteligência Emocional	149	85	160	131,83	12,34	33	165
Perceber as Emoções	149	24	50	38,12	4,67	10	50
Gerir as Próprias Emoções	149	23	45	38,54	3,81	9	45
Gerir as Emoções dos Outros	149	22	39	31,86	3,76	8	40
Usar as Emoções	149	10	30	23,31	3,67	6	30
Avaliação de Desempenho	149	3,25	4,91	4,14	0,36	1	6
- Avaliação de Atitude	149	3,33	6,00	4,89	,56	1	6
- Avaliação de Competências	149	3,11	5,88	4,44	,47	1	6
- Avaliação de Objetivos	149	2,68	4,57	3,72	,39	1	6
Inquérito de Satisfação dos Clientes	149	56,60	96,43	82,91	6,67	0	100

Análise de correlação

Tal como se pode observar na Tabela 2, os resultados obtidos na análise de correlação entre as variáveis estão em linha com o sugerido pela revisão da literatura: a correlação é positiva, elevada (0,73) e estatisticamente significativa entre a IE e a avaliação de desempenho global de 2011, podendo concluir-se que as dimensões tendem a variar no mesmo sentido: quanto maior a IE geral, maior a avaliação de desempenho global dos gestores de empresas da instituição em estudo.

Como seria expectável, as variáveis que compõem a avaliação de desempenho global também apresentam uma relação positiva com a autoavaliação da IE. A intensidade da relação com a IE, medida pelo coeficiente de correlação simples, reduziu-se, passando de uma correlação alta para moderada mas ainda assim estatisticamente significativa.

Das variáveis critério, aquela que apresenta maior correlação com a autoavaliação da IE é a *Avaliação de Competências* (0,69), seguida da *Avaliação de Atitude* (0,66) e por último a *Avaliação de Objetivos* (0,47). Não podemos, no entanto, concluir que a diferença observada é estatisticamente significativa.

Análise de resultados

Para o estudo da hipótese apresentada, construiu-se um modelo de regressão linear múltipla para explicar o desempenho comercial, retratado pela Avaliação de desempenho global (variável critério) a partir das quatro dimensões da IE geral (variáveis preditoras). Para estimar os parâmetros do modelo, recorreu-se ao método dos mínimos quadrados ordinários e as variáveis preditoras foram introduzidas no modelo independentemente da correlação parcial de cada uma com a variável dependente (método Enter).

Tabela 2 **Coeficiente de correlação de Pearson entre as quatro dimensões da inteligência emocional geral e avaliação de desempenho global e suas componentes de 2011 e o inquérito de satisfação dos clientes de junho de 2012**

Dimensões	Avaliação de Desempenho Global	Avaliação de Atitude	Avaliação de Competências	Avaliação de Objetivos	Inquérito de Satisfação dos Clientes
Perceber as Emoções	0,61*	0,56*	0,57*	0,40*	0,37*
Gerir as Próprias Emoções	0,56*	0,52*	0,54*	0,33*	0,41*
Gerir as Emoções dos Outros	0,62*	0,49*	0,5*0	0,49*	0,61*
Usar as Emoções	0,47*	0,47*	0,50*	0,23*	0,20**

*Significância: 0.01
**Significância: 0.05

Fonte: Autores (2017)

Atendendo aos resultados dos testes t individuais, chegou-se à conclusão de que a estimativa para o coeficiente da variável *Gerir as próprias emoções* não é estatisticamente significativa, tendo-se, por isso, optado por excluí-la do modelo e procedendo-se de seguida à re-estimação respetiva. Os resultados são apresentados na Tabela 3 (ver p. 27).

Consultando os dados da ANOVA (Tabela 3) obteve-se um valor de F igual a 46,121 com uma probabilidade associada de 0,000, pelo que se rejeita H_0, podendo concluir-se que, pelo menos uma das estimativas para os coeficientes β_j ($j = 1, \ldots, 4$) é estatisticamente significativa. Neste caso, pode considerar-se que o modelo de regressão linear em construção é globalmente significativo.

Os coeficientes estimados associados às variáveis preditoras apresentam grandezas distintas, como se pode verificar na Tabela 3.

Para que a relevância de cada variável do modelo em construção possa ser comparada recorreu-se aos «coeficientes beta», estimados para cada variável preditora, como se pode observar na Tabela 3. A leitura realizada aos valores dos «coeficientes beta», permite ordenar por ordem decrescente as variáveis preditoras que contribuem em termos de explicação do comportamento da Avaliação de Desempenho Global de 2011: *Perceber as Emoções* ($\beta = 0{,}402$, $t = 7{,}045$, $p = 0{,}000$), *Gerir as Emoções dos Outros Avaliação de Atitude* ($\beta = 0{,}381$, $t = 5{,}727$, $p = 0{,}000$) e *Usar as Emoções* ($\beta = 0{,}124$, $t = 1{,}835$, $p = 0{,}069$).

Da análise aos resíduos, e consultando a Tabela 3, pode verificar-se que a estatística de Durbin-Watson (d) apresenta o valor 1,875, podendo evidenciar autocorrelação positiva dos erros. Contudo, pelo facto de a amostra constituir uma secção de dados (e a recolha da amostra ter sido feita de forma a garantir a independência), a autocorrelação não deve constituir problema para os erros-padrão dos coeficientes estimados nem para os testes de significância aos coeficientes estimados.

Em relação às demais hipóteses sobre os erros do modelo de regressão linear múltipla, e partir do *Normal Probability Plot* (não apresentado no texto), conclui-se que a maioria dos pontos se distribui em torno da linha diagonal principal, podendo concluir-se que os resíduos apresentam, aproximadamente, uma distribuição normal. Também se constatou que os resíduos se distribuem aleatoriamente e de forma relativamente homogénea em torno do valor zero, podendo admitir-se a homoscedasticidade dos erros. Foram ainda calculados os testes de White e de Breusch-Pagan. Com base nos resultados obtidos, não foi encontrada evidência estatística para pôr em causa a hipótese da homoscedasticidade, podendo admitir-se que os estimadores dos mínimos quadrados ordinários são, de entre os lineares centrados, os mais eficientes.

Quanto à análise ao valor da "alavancagem" centrada máxima de 0,145, conclui-se que a presença de *outliers* não deve influenciar de forma significativa os valores estimados de β_i ($i = 1, \ldots, 4$).

Os valores do fator inflacionador da variância (*Variance Inflaction Factor* – VIF_j, $j = 1, \ldots, 4$) estão muito abaixo do valor de referência 5, o que sugere a inexistência de problemas com a estimação dos β_j e dos erros-padrão respetivos,

Atendendo aos resultados dos testes t individuais, chegou-se à conclusão de que a estimativa para o coeficiente da variável *Gerir as próprias emoções* não é estatisticamente significativa, tendo-se, por isso, optado por excluí-la do modelo e procedendo-se de seguida à re-estimação respetiva.

Tabela 3 **Modelo resumo da regressão linear múltipla com estatística de Durbin-Watson, análise de variância (ANOVA) e principais estatísticas da regressão**

Regressão Linear Múltipla

Modelo[b]	R	R Quadrado	R Quadrado Ajustado	Erro Padrão da Estimat.	Durbin-Watson
1	0,747[a]	0,559	0,549	0,239	1,785

a. Preditores: (Constante), Usar as Emoções, Perceber as Emoções, Gerir as Emoções dos Outros, Gerir as Próprias Emoções
b. Variável dependente: Avaliação de Desempenho Global e 2011

ANOVA

Modelo		Soma de Quadrados	Gl	Média Quadrática	F	Sig.
1	Regressão	10,491	3	3,497	61,147	,000
	Residual	8,292	145	,057		
	Total	18,783	148			

Regressão

Modelo	Coeficientes não Estandardizados		Coeficientes Estandard.	*t*	Sig.
	B	Erro-Pad.	Beta		
(Constante)	1,453	0,199		7,285	,000
Perceber as Emoções	0,032	,005	0,402	7,045	,000
Gerir as Emoções dos Outros	0,037	0,006	0,381	5,727	,000
Usar as Emoções	0,012	0,006	0,124	1,835	0,069

pois devem ser estáveis na magnitude e no sinal. Pode, pois, concluir -se que não devem existir problemas de multicolinearidade entre as variáveis preditoras incluídas no modelo. Esta conclusão é também apoiada pelo valor da tolerância, dado que o valor mais baixo é 0,521, correspondente à variável *Gerir as Próprias Emoções*.

Os resultados da estimação permitem «aprovar» as variáveis inicialmente propostas, *Perceber as Emoções* ($\beta = 0{,}402$; $t = 7{,}045$; $p < 0{,}001$) e *Gerir as Emoções dos Outros* ($\beta = 0{,}381$; $t = 5{,}727$; $p < 0{,}001$) e *Usar as Emoções* ($\beta = 0{,}124$; $t = 1{,}835$; $p < 0{,}10$), como preditores significativos da Avaliação de Desempenho Global de 2011.

O modelo construído é globalmente significativo e explica uma proporção elevada da variabilidade da Avaliação de Desempenho Global de 2011 ($F(3; 145) = 61{,}147$; $p < 0{,}001$; $R^2_a 0{,}549$) na amostra considerada (Tabela 3).

Perceber as Emoções (0,402) é a variável preditora que apresenta a maior contribuição relativa para explicar o comportamento da Avaliação de Desempenho Global de 2011, contudo a segunda e última variável preditora pouco se afasta do valor anterior (0,381).

Os resultados corroboram a tendência registada na análise das correlações, em que as variáveis *Perceber as Emoções* e *Gerir as Emoções dos Outros* são as que se revelaram estatisticamente mais significativas para explicar a Avaliação de Desempenho Global de 2011. Desta forma, depois das avaliações das correlações e do resultado da regressão linear múltipla, conclui-se que se confirma a hipótese do estudo.

Os resultados corroboram a tendência registada na análise das correlações, em que as variáveis *Perceber as Emoções* e *Gerir as Emoções dos Outros* são as que se revelaram estatisticamente mais significativas para explicar a Avaliação de Desempenho Global. Desta forma, depois das avaliações das correlações e do resultado da regressão linear múltipla, conclui-se que se confirma a hipótese do estudo.

Discussão

Ao longo da investigação foi sendo possível confirmar correlações moderadas a altas e todas elas diretas entre as variáveis preditoras e as variáveis critério.

A associação entre a autoavaliação da IE e a avaliação de desempenho indicia que, quanto maior for o nível de IE dos colaboradores da instituição financeira, em estudo, maior será a classificação obtida na avaliação de desempenho global.

Nas avaliações intermédias que compõem a avaliação de desempenho global, observou-se a presença de coeficientes de correlação positivos e moderados que apontam no sentido dos gestores de empresas com maiores níveis de IE serem também os gestores que apresentam as classificações mais elevadas atribuídas pelos avaliadores (superior hierárquico). Este resultado poderá ser explicado pelas características analisadas no processo de avaliação, nomeadamente a capacidade de adaptação, flexibilidade, autoconfiança e autonomia, dado que as características referenciadas estão refletidas transversalmente aos modelos de avaliação da IE (Goleman, 2011, 2012; Mayer, Salovey e Caruso, 2000).

Igual tendência é seguida quando os colaboradores são avaliados pelos seus clientes, havendo uma associação moderada e direta entre os seus níveis de autoavaliação da IE geral e as classificações obtidas por via dos inquéritos de satisfação dos clientes. Segundo Salovey e Mayer (1990), os sujeitos emocionalmente mais inteligentes são também aqueles que expressam maiores capacidades em perceber e processar informações emocionais e geri-las de forma proveitosa no processo relacional e adaptativo de cada momento, o que pode explicar a correlação, dadas as funções dos gestores da instituição financeira em análise.

Introduzindo as quatro dimensões da IE geral (propostas por Ciarrochi, Chan e Bajgar, 2001), na escala de avaliação de emoções (de Schutte *et al.*, 2009), verifica-se que as dimensões *Perceber as Emoções* e *Gerir as Emoções dos Outros* apresentam as maiores correlações, todas elas positivas, com a avaliação de desempenho global, o que corresponde ao sugerido por Goleman, Boyatzis e McKee (2004), que para o indivíduo conseguir lidar com as emoções do próximo é essencial que domine e compreenda as suas próprias emoções.

Verifica-se que as dimensões *Perceber as Emoções* e Gerir as *Emoções dos Outros* apresentam as maiores correlações, todas elas positivas, com a avaliação de desempenho global, o que corresponde ao sugerido por Goleman, Boyatzis e McKee, que para o indivíduo conseguir lidar com as emoções do próximo é essencial que domine e compreenda as suas próprias emoções.

Avançando para as análises das quatro dimensões da IE com as avaliações intermédias e inventário de satisfação dos clientes, verifica-se que as dimensões *Perceber as Emoções* e *Gerir as Emoções do Próprio e dos Outros* são as que estabelecem as maiores correlações com variáveis critério, o que vai ao encontro do argumentado por Mayer e Salovey (1997), que defendem que o conhecimento e a compreensão das emoções e a capacidade de controlar as emoções, promovendo o crescimento emocional e intelectual, estão relacionados com o desempenho no trabalho.

A autoavaliação da IE e as suas quatro dimensões apresentaram uma associação moderada e por vezes alta e sempre direta com o desempenho comercial dos gestores de empresas da presente investigação.

Considerando os resultados obtidos neste estudo, as maiores correlações das variáveis preditoras, entre as quatro dimensões da IE, foram as estabelecidas com a *Perceção das Emoções* e com o *Gerir as Emoções*. De acordo com Goleman *et al.* (2007), Mayer e Salovey (1997) e Tran (2013), poderá indiciar a importância dos gestores de empresas da instituição financeira em estudo de entenderem as emoções para uma melhor gestão das mesmas em si e nos outros, para assim obterem melhores desempenhos comerciais.

A hipótese levantada nesta investigação teve como fim verificar a possível existência de uma associação/relação entre o desempenho comercial e a autoavaliação da IE.

Uma vez que a variável preditora IE projeta quatro dimensões e sabendo-se que foi obtida uma correlação moderada e positiva entre as variáveis preditoras e o desempenho comercial, duas a duas, pretendeu-se também compreender como as variáveis preditoras predizem a variável critério – avaliação de desempenho global. Para tal, realizou-se uma regressão linear múltipla com o propósito de testar uma relação entre as variáveis preditoras e a variável critério.

Com o resultado final da regressão linear múltipla, foi possível confirmar que as variáveis preditoras são preditores da avaliação de desempenho global – desempenho comercial.

O modelo construído apresenta um valor de $F = 46{,}121$ expondo uma estatística de teste com $p\text{-value} < 0{,}001$, pelo que se pode assumir que é altamente significativo.

Constatou-se, também, que 54,9% da variância da Avaliação de Desempenho Global deriva de outros fatores não relacionados com as variáveis preditoras consideradas nesta regressão, o que significa que 46,12% da variabilidade

total da Avaliação de Desempenho Global é explicada pelas variáveis preditoras *Perceber as Emoções* e *Gerir as Emoções dos Outros*.

Das quatro variáveis preditoras, as que apresentam as maiores contribuições relativas para explicar os níveis de Avaliação de Desempenho Global dos colaboradores da instituição financeira portuguesa em análise são *Perceber as Emoções* (0,397) e *Gerir as Emoções dos Outros* (0,361).

Pelo relatado, podemos dizer que a IE está comummente associada ao cumprimento de tarefas interligadas com o trabalho e, de acordo com Elfenbein *et al.*, (2007), a IE e as suas dimensões estão correlacionadas com a eficácia no trabalho, bem como, e segundo os autores Côté e Miners (2006) e Lopes *et al.*, (2006), com o desempenho do trabalhador, em geral.

A IE é facilitadora nas interações no seio e para fora da organização, pelo que pode majorar o desempenho do trabalhador. Para Elfenbein e Ambady (2002), os trabalhadores com maior IE são os mais hábeis a manifestar as suas próprias emoções e a perceber as emoções do próximo, o que torna a comunicação mais eficaz.

Assim, os resultados obtidos neste estudo revelam uma relação positiva entre o nível de autoavaliação da IE dos gestores de empresas e os seus níveis de desempenho.

Com o resultado final da regressão linear múltipla, foi possível confirmar que as variáveis preditoras são preditores da avaliação de desempenho global – desempenho comercial. O modelo construído apresenta um valor de F = 46,121 expondo uma estatística de teste com *p-value* < 0,001, pelo que se pode assumir que é altamente significativo.

Conclusão

Os resultados demonstraram que a autoavaliação da IE foi um preditor significativo e direto do desempenho comercial na instituição financeira em causa, dadas as constatações factuais existentes por via das moderadas e fortes correlações entre as variáveis preditoras e dependentes como também pelo modelo construído pela regressão linear múltipla

Os resultados obtidos são consistentes com as formulações teóricas (Mayer, Salovey e Caruso, 2000; Bar-On, Maree e Elias, 2007; Damásio, 2011; Goleman, 2012) que defendem a existência de uma correlação positiva entre IE e desempenho no trabalho.

Entre as diversas funções dos gestores estudados, existe uma função muito relevante para a tipologia de clientes-empresa, a de «agente» catalisador entre o banco e o cliente. Nesta atuação, os gestores de empresas com os níveis de IE mais elevados poderão perceber e gerir as emoções de forma mais eficaz, permitindo-lhes agir mais positivamente, e que deverão ser apercebidas pelos seus pares (nas avaliações internas) e pelos clientes (nos questionários de satisfação).

Adicionalmente, os gestores de empresas emocionalmente mais inteligentes demonstram ter diversas capacidades (adaptação, gestão de conflitos, motivação e empenho, iniciativa) valorizadas na avaliação interna e essenciais para o êxito na função, e que os diferencia dos colaboradores emocionalmente menos inteligentes, com idênticos níveis de conhecimento cognitivo face às características da função.

Não podem ser menosprezadas as ligações indiretas entre IE e desempenho

comercial retratado neste estudo, dado que os gestores estudados com maiores níveis de IE são mais bem-sucedidos do que os seus pares com menores níveis de IE. Aliás, o sistema de avaliação reflete essa questão, ao incorporar aspetos como a resolução de problemas de forma mais criativa, complementando as tarefas cognitivas, assim como o relacionamento interno e externo à instituição financeira em análise.

Mesmo que não possamos garantir que a IE proporcionará um melhor desempenho, mais vantagens competitivas, maiores incrementos na sua quota de mercado e maiores lucros no todo organizacional, podemos inferir que os gestores de empresas com maiores níveis de autoavaliação de IE foram também os que obtiveram as melhores classificações no sistema de avaliações e, por conseguinte, os que melhor cumpriram o traçado pela instituição financeira em estudo.

Do estudo podemos inferir que os gestores de empresas com maiores níveis de autoavaliação de Inteligência Emocional foram também os que obtiveram as melhores classificações no sistema de avaliações e, por conseguinte, os que melhor cumpriram o traçado pela instituição financeira em estudo.

Implicações para a teoria e prática

Apesar das limitações, abaixo relatadas, os resultados desta investigação são um contributo para a literatura, adicionando evidências sobre a correlação entre a autoavaliação da IE de gestores de empresas em instituições financeiras e o seu desempenho comercial.

Em termos de implicações para a prática, existem diversas medidas passíveis de tomar para garantir que os gestores de empresas da instituição financeira em estudo possuem as competências certas para que possam desempenhar um trabalho mais eficaz, criando riqueza tanto para a instituição financeira como para os clientes, mas também que isso seja largamente percecionado, principalmente, pelos clientes.

Uma vez que foi estabelecida uma inferência significativa e positiva da IE no desempenho comercial dos gestores de empresa da instituição financeira em estudo, poderá equacionar-se considerar nos processos de recrutamento a seleção dos candidatos com os níveis mais elevados de IE e/ou conceder formações específicas para que os gestores de empresas possam desenvolver competências que lhes permitam melhorar a IE. Segundo Bar-On, Maree e Elias (2007), Brackett *et al.* (2010) e Goleman (2012), a IE pode desenvolver-se através de formação e com a experiência ao longo da vida.

Segundo Goleman (2000, 2011 e 2012) e de acordo com os resultados obtidos, os gestores estudados com os níveis mais elevados de IE serão também os mais capazes de compreender e de gerir as emoções, o que, embora sujeito a resultados de pesquisas futuras, lhes poderá permitir sentirem-se mais confiantes, conseguindo um melhor controlo sobre as tarefas de trabalho, nomeadamente na interação com os seus pares e, mais importante, com os clientes das suas carteiras na resolução de problemas, entre outras questões

Limitações

O estudo foi baseado num instrumento de avaliação da IE de autorrelato, com as suas vantagens e limitações referidas anteriormente.

Também o facto de ter sido fornecida inicialmente informação sobre a «finalidade» do estudo aos respondentes poderá ter influenciado as respostas dos participantes, embora não se possa confirmar.

Para além disso, a amostra não inclui os gestores de particulares e o desempenho comercial foi analisado com recurso a alguns dados indiretos (nomeadamente na avaliação de objetivos, que deriva do sistema de incentivos; e na satisfação dos clientes, que deriva de uma monitorização semestral feita por uma entidade externa à instituição financeira).

Sugestões para pesquisa futura

Pesquisas futuras poderão ser baseadas em outros instrumentos de avaliação de desempenho. Também se poderão basear noutros instrumentos de avaliação da IE que não sejam de autorrelato.

Para além disso, poderão desenvolver-se estudos mais abrangentes atingindo outros comerciais, tais como os gestores particulares, ou outras instituições bancárias a atuar em Portugal, como também cruzar outras variáveis, nomeadamente o nível salarial dos gestores de clientes e a dimensão da equipa onde estão integrados.

Referências bibliográficas

BAR-ON, R. (1997), **The Emotional Intelligence Inventory (EQ-I): Technical Manual**. Multi-Health Systems, Toronto, Canada.

BAR-ON, R. (2001), «Emotional intelligence and self-actualization». *In* J. Ciarrochi, J.P. Forgas e J.D. Mayer (Eds.), **Emotional Intelligence in Everyday Life: A Scientific Inquiry**. Taylor e Francis, Philadelphia, pp. 82-97.

BAR-ON, R.; MAREE, J.G. e ELIAS, M.J. (2007), **Educating People to Be Emotionally Intelligence**. Praeger, Westport CT, London.

BHARWANEY, G.; BAR-ON, R. e MACKINLAY, A. (2011), **Eq and the Bottom Line: Emotional Intelligence Increases Individual Occupational Performance, Leadership and Organizational Productivity**. Ei World, London.

BONO, J.E.; FOLDES, H.J.; VINSON, G. e MUROS, J.P. (2007), «Workplace emotions: The role of supervision and leadership». *Journal of Applied Psychology*, vol. 92, pp. 1357-1367.

BRACKETT, M.A. e MAYER, J.D. (2003), «Convergent, discriminant, and incremental validity of competing measures of emotional intelligence». *Personality and Social Psychology Bulletin*, vol. 29(10), pp. 1-12.

BRACKETT, M.A.; RIVERS, S.E.; REYES, M.R. e SALOVEY, P. (2010), «Enhancing academic performance and social and emotional competence with the RULER feeling words curriculum». *Learning and Individual Differences*, vol. 22, pp. 218-224.

BRISLIN, R.W. (1980), Translation and content analysis of oral and written material. In H.C. Triandis e J.W. Berry (Eds.), **Handbook of Crosscultural Psychology**. Allyn e Bacon, Boston, vol. 2, pp. 349-444.

CHERNISS, C.; EXTEIN, M.; GOLEMAN, D. e WEISSBERG, R.P. (2006), «Emotional intelligence: What does the research really indicate». *Educational Psychologist*, vol. 41(4), pp. 239-245.

CIARROCHI, J.; CHAN, A.Y.C. e BAJGAR, J. (2001), «Measuring emotional intelligence in adolescents». *Personality and Individual Differences*, vol. 31, pp. 1105-1119.

CÔTÉ, S. e MINERS, C.T.H. (2006), «Emotional intelligence, cognitive intelligence, and job performance». *Administrative Science Quarterly*, vol. 51(1), pp. 1-28.

DAMÁSIO, A. (2011), **O Erro de Descartes: Emoção, Razão e Cérebro Humano**. Temas e Debates, Lisboa.

DANQUAH, E. (2014), «Analysis of the impact of emotional intelligence on organisational performance: a banking perspective». *British Journal of Marketing Studies,* vol. 2(3), pp. 34-50.

DAVAR, S.C. e SINGH, N. (2014), «Emotional intelligence e job performance in banking e insurance sector in India». *The Indian Journal of Industrial Relations*, vol. 49(4), pp. 722-733.

DAWDA, D. e HART, S.D. (2000), «Assessing emotional intelligence: reliability and validity of the Bar-On Emotional Quotient Inventory (EQ-i) in university students». *Personality and Individual Differences*, vol. 28, pp. 797-812.

DIEFENDORFF, J.M.; CROYLE, M.H. e GOSSERAND, R.H. (2005), «The dimensionality and antecedents of emotional labor strategies». *Journal of Vocational Behavior*, vol. 66, pp. 339-357.

ELFENBEIN, H.A. e AMBADY, N. (2002), «Predicting workplace outcomes from the ability to eavesdrop on feelings». *Journal of Applied Psychology*, vol. 87(5), pp. 963-971.

ELFENBEIN, H.A.; FOO, M.D.; WHITE, J.; TAN, H.H. e AIK, V.C. (2007), «Reading your counterpart: the benefits of emotion recognition accuracy for effectiveness in negotiation». *Journal of Nonverbal Behavior*, vol. 31(4), pp. 205-223.

GOLDENBERG, I.; MATHESON, K. e MANTLER, J. (2006), «The assessment of emotional intelligence: a comparison of performance-based and self-report methodologies». *Journal of Personality Assessmen*t, vol. 86, pp. 33-45.

GOLEMAN, D. (2012), **Trabalhar com Inteligência Emocional**. Temas e Debates, Lisboa.

GOLEMAN, D. (2000), «Emotional intelligence: issues and paradigm building». *In* C. Cherniss e D. Goleman (Eds.), **The Emotionally Intelligent Workplace: How to Select For, Measure, and Improve Emotional Intelligence in Individuals, Groups, and Organizations**. Jossey-Bass, San Francisco, pp.1-13.

GOLEMAN, D. (2011), **Inteligência Emocional**. 16.ª ed. Temas e Debates, Lisboa.

GOLEMAN, D.; BOYATZIS, R. e MCKEE, A. (2004), **Primal Leadership: Learning to Lead with Emotional Intelligence** (eBook Edition). Harvard Business School Press, Boston, MA.

HEFFERNAN, T.; O´NEILL, G.; TRAVAGLIONE, T. e DROULERS, M. (2008), «Relationship marketing: the impact of emotional intelligence and trust on bank performance». *International Journal of Bank Marketing*, vol. 26(3), pp. 183-199.

JOSEPH, D.; JIN, J.; NEWMAN, D. e O'BOYLE, E. (2015), «Why does selfreported emotional intelligence predict job performance? A meta-analytic investigation of mixed EI». *Journal of Applied Psychology*, vol. 100(2), pp. 298-342.

JOSEPH, D.L. e NEWMAN, D.A. (2010), «Emotional intelligence: an integrative meta-analysis and cascading model». *Journal of Applied Psychology*. vol. 95(1), pp. 54-78.

LAW, K.S.; WONG, C.S. e SONG, L.J. (2004), «The construct and criterion validity of emotional intelligence and its potential utility for management studies». *Journal of Applied Psychology*, vol. 89, pp. 483-496.

LOPES, P.N.; SALOVEY, P.; CÔTÉ, S. e BEERS, M. (2005), «Emotion regulation ability and the quality of social interaction». *Emotion*, vol. 5, pp. 113-118.

LOPES P.N.; GREWAL, D.; KADIS, J.; GALL, M. e SALOVEY, P. (2006), «Evidence that emotional intelligence is related to job performance and affect and attitudes at work». *Psicothema*, vol. 18, pp. 132-138.

MAYER, J.D. e SALOVEY, P. (1997), «What is emotional intelligence?». *In* P. Salovey e D.J. Sluyter (Eds.), **Emotional Development and Emotional Intelligence**. Basic Books, New York, pp. 3-31.

MAYER, J.D.; SALOVEY, P. e CARUSO, D.R. (2000), «Models of emotional intelligence». *In* R. Sternberg (Eds.), **Handbook of Intelligence**. Cambridge University Press, Cambridge, MA, pp. 396-420.

MAYER, J.D.; SALOVEY, P. e CARUSO, D.R. (2004), «A further consideration of the issues of emotional intelligence». *Psychological Inquiry*, vol. 15, pp. 249-255.

MAYER, J.D.; ROBERTS, R.D. e BARSADE, S.G. (2008), «Human abilities: emotional intelligence». *Annual Review of Psychology*, vol. 59, pp. 507-536.

MORTANA, R.A.; RIPOLLA, P.; CARVALHO, C. e BERNALA, M.C. (2014), «Effects of emotional intelligence on entrepreneurial intention and self-efficacy». *Journal of Work and Organizational Psychology*, vol. 30(3), pp. 97-104.

O´BOYLE, E.H.; HUMPHREY, R.H.; POLLACK, J.M.; HAWVER, T.H. e STORY, P.A. (2011), «The relation between emotional intelligence and job performance: a meta-analysis». *Journal of Organizational Behavior*, vol. 32(5), pp. 788-818.

OFFERMANN, L.R.; BAILEY, J.R.; VASILOPOULOS, N.L.; SEAL, C. e SASS, M. (2004), «The relative contribution of emotional competence and cognitive ability to individual and team performance». *Human Performance*, vol. 17, pp. 219-243.

PETRIDES, K.V. e FURNHAM, A. (2001), «Trait emotional intelligence: psychometric investigation with reference to established trait taxonomies». *European Journal of Personality*, vol. 15, pp. 425-448.

RADHA, S. e PRASAD, N.A. (2013), «Study on customer orientation as mediator between emotional intelligence and service performance in banks», *International Journal of Business and Management Invention*. vol. 2(5), pp. 60-66.

ROOY, D.L.V. e VISWESVARAN, C. (2004), «Emotional intelligence: a meta-analytic investigation of predictive validity and nomological net». *Journal of Vocational Behavior*, vol. 65, pp. 71-95.

SALOVEY, P. e MAYER, J.D. (1990), «Emotional intelligence». I*magination, Cognition and Personality*, vol. 9, pp. 185-211.

SCHUTTE, N.S.; MALOUFF, J.M.; HALL, L.E.; HAGGERTY, D.J.; COOPER, J.T. GOLDEN, C.J. e DORNHEIM, L. (1998), «Development and validation of a measure of emotional intelligence». *Personality and Individual Differences*, vol. 25, pp. 167-177.

SCHUTTE, N.S.; MALOUFF, J.M. e BHULLAR, N. (2009), «The assessing emotions scale». *In* C. Stough; D. Saklofske e J. Parker (Eds.), **The Assessment of Emotional Intelligence**. Springer Publishing, New York, pp. 119-135.

SHAMSUDDIN, N. e RAHMAN, R.A. (2014), «The relationship between emotional intelligence and job performance of call centre agents». *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, vol. 129, pp. 75-81.

STEIN, S.J. e BOOK, H.E. (2011), **The EQ Edge: Emotional Intelligence and Your Success**. John Wiley and Sons, Mississaga.

SY, T.; TRAM, S. e O'HARA, L.A. (2006), «Relation of employee and manager emotional intelligence to job satisfaction and performance». *Journal of Vocational Behavior*, vol. 68, pp. 461-473.

TRAN, V.A. (2013), «Regulação das emoções no trabalho». *In* M. Mikolajczak e M. Desseilles (Eds.), **Tratado de Regulação das Emoções**. Edições Piaget, Lisboa, pp. 435-447.

VAN ROOY, D.L. e VISWESVARAN, C. (2004), «Emotional intelligence: a meta-analytic investigation of predictive validity and nomological net». *Journal of Vocational Behavior*, vol. 65, pp. 71-95.

ZEIDNER, M.; MATTHEWS, G. e ROBERTS, R.D. (2004), «Emotional intelligence in the workplace: a critical review». *Applied Psychology: An International Review*, vol. 53(3), pp. 371-399.

ZEIDNER, M.; SHANI-ZINOVICH, I.; MATTHEWS, G. e ROBERTS, R.D. (2005), «Assessing emotional intelligence in gifted and nongifted high school students: outcomes depend on the measure». *Intelligence*, vol. 33(4), pp. 369-391.

O processo de formulação estratégica na perspectiva individual

Um estudo no ramo varejista de construção civil de Natal e região metropolitana no Brasil

por Jose Neto, Renan Aires, Camila Salgado e Afrânio de Araújo

RESUMO: Os estudos sobre estratégia têm se difundido há muitos anos e, mais recentemente, o seu processo de formulação na perspectiva individual também tem ganhado atenção no meio acadêmico. Corroborando esta tendência, o objetivo deste estudo é investigar o processo de formulação estratégica a partir de uma perspectiva individual, com base nas três dimensões do processo estratégico propostas por De Wit e Meyer (2010). Para isso, este estudo exploratório-descritivo utilizou as técnicas de análise fatorial, correlação não paramétrica e regressão linear para analisar dados levantados junto a 93 decisores do ramo varejista de construção civil de Natal/RN e região metropolitana, no Brasil. Como resultados, têm-se que os fatores formadores das dimensões investigadas foram identificados em sua maioria, confirmando, desta forma, a existência de paradoxos no processo estratégico, e que há uma relação entre o pensamento lógico e a formação deliberada com o nível hierárquico dos decisores.
Palavras-chave: Estratégia; Processo de Formulação Estratégica; Construção Civil; Varejo

El proceso de formulación estratégica en la perspectiva individual

Un estudio en la rama minorista de construcción civil de Natal y región metropolitana en Brasil

RESUMEN: Los estudios sobre estrategia se han difundido desde hace muchos años y, más recientemente, su proceso de formulación en la perspectiva individual también ha ganado atención en el medio académico. El objetivo de este estudio es investigar el proceso de formulación estratégica a partir de una perspectiva individual basada en las tres dimensiones del proceso estratégico propuestas por De Wit y Meyer (2010). Para ello, este estudio exploratorio-descriptivo utilizó las técnicas de análisis factorial, correlación no paramétrica y regresión lineal para analizar datos levantados junto a 93 responsables de la rama minorista de construcción civil de Natal / RN y región metropolitana, en Brasil. Como resultados, se tienen que los factores formadores de las dimensiones investigadas se identificaron en su mayoría, confirmando de esta forma la existencia de paradojas en el proceso estratégico, y que hay una relación entre el pensamiento lógico y la formación deliberada con el nivel jerárquico de los decisores.
Palabras clave: Estrategia; Proceso de Formulación Estratégica; Construcción Civil; Venta al por Menor

The strategic formulation process in the individual perspective

A study in the retailer branch of civil construction of Natal and metropolitan region of Brazil

ABSTRACT: Studies on strategy have been widespread for many years and, more recently, its formulation process in the individual perspective has also gained attention in through academic. Corroborating this trend, the aim of this study is to investigate the process of strategies formulation from an individual perspective based on the three dimensions of the strategic process proposed by De Wit and Meyer (2010). Therefore, this descriptive exploratory study used the techniques of factor analysis, nonparametric correlation and linear regression to analyze data collected with 93-makers in the retailer branch of civil construction of the Natal/RN and metropolitan area located in Brazil. As a result, the formation factors of the investigated dimensions were identified, confirming the existence of paradoxes in the strategic process, and that there is a relationship between logical thinking and deliberate formation with the hierarchical level decision-makers.

Keywords: Strategy; Strategic Formulation Process; Civil Construction; Retail

Jose Camelo Silveira Neto
jcsneto20@hotmail.com
Mestre em Administração, Universidade Federal do Rio Grande do Norte, Lagoa Nova – Natal, RN, CEP: 59072-970, Brasil.
Maestría en Administración de Empresas, Universidad Federal do Rio Grande do Norte, Lagoa Nova – Natal, RN, CEP: 59072-970, Brasil.
Master in Management, Federal University of Rio Grande do Norte, Lagoa Nova – Natal, RN, CEP: 59072-970, Brazil.

Renan Felinto de Farias Aires
renanffa@hotmail.com
Doutorado em Administração, Universidade Federal do Rio Grande do Norte. Professor, Universidade Federal Rural do Semiárido, Francisco Mota, 572, Presidente Costa e Silva – Mossoró, RN, CEP: 59625-900, Brasil.
Doctorado en Administración, Universidad Federal do Rio Grande do Norte. Profesor, Universidad Federal Rural de la Región Semiárida, Francisco Mota, 572, Presidente Costa e Silva – Mossoró, RN, CEP: 59625-900, Brasil.
PhD in Management, Federal University of Rio Grande do Norte. Professor, Federal Rural University of the Semi-Arid Region, Francisco Mota, 572, Presidente Costa e Silva – Mossoró, RN, CEP: 59625-900, Brazil.

Camila Cristina Rodrigues Salgado
adm.camilarodrigues@hotmail.com
Doutorada em Administração, Universidade Federal do Rio Grande do Norte. Professora, Universidade Federal da Paraíba, Cidade Universitária – Bananeiras, PB, CEP: 58220-000, Brasil.
Doctorado en Administración, Universidad Federal do Rio Grande do Norte. Profesor, Universidad Federal de Paraíba, Campus Universitário, Lagoa Nova – Natal, RN, CEP: 59072-970, Brasil.
PhD in Management, Federal University of Rio Grande do Norte. Professor, Federal University of Paraíba, Cidade Universitária – Bananeiras, PB, CEP: 58220-000, Brazil.

Afrânio Galdino de Araújo
afranioga@gmail.com
Doutorado em Engenharia da Produção, Universidade Federal de Pernambuco. Professor, Universidade Federal do Rio Grande do Norte, Lagoa Nova – Natal, RN, CEP: 59072-970, Brasil.
Doctorado en Ingeniería de Producción, Universidad Federal de Pernambuco. Profesor, Universidad Federal de Rio Grande do Norte, Lagoa Nova – Natal, RN, CEP: 59072-970, Brasil.
PhD in Manufacturing Engineering, Federal University of Pernambuco. Professor, Federal University of Rio Grande do Norte, Lagoa Nova – Natal, RN, CEP: 59072-970, Brazil.

Recebido em maio de 2018 e aceite em agosto de 2018
Recibido en mayo de 2018 y aceptado en agosto de 2018
Received in May 2018 and accepted in August 2018

A estratégia refere-se ao modo como as organizações buscam ampliar sua competitividade e tem-se mostrado, considerando sua importância para o alcance de melhores resultados (Lucian *et al.*, 2008), um ponto de destaque de todas as empresas, independentemente de seu porte, segmento ou forma de gestão (Santos *et al.*, 2007). A estratégia ganha força diante do atual contexto de competição, marcado pelo crescente ritmo da globalização, rivalidade entre as organizações, assim como os rápidos avanços tecnológicos, que têm criado um ambiente em que a vantagem competitiva torna-se difícil de ser alcançada (Bhatt *et al.*, 2010).

Contudo, a estratégia apresenta diferentes conceitos e aplicações decorrentes do grande número de autores que desenvolveram e desenvolvem pesquisas sobre esse tema (Freitas *et al.*, 2013). Desse modo, Santos *et al.* (2007) chamam a atenção para o fato de que compreender a estratégia na organização não significa, necessariamente, conceituar ou criar definições, mas entender o processo interativo entre pessoas, ambiente, organização e estratégia.

Nesse sentido, De Wit e Meyer (2010) propõem uma análise das estratégias dividindo-as em três categorias: processo, conteúdo e contexto. Segundo Malachovský e Királ'ová (2015), essas três categorias interagem umas com as outras, e caso essas relações sejam negligenciadas, não se alcançará uma visão completa do tema da estratégia. Para os autores, a forma como o processo de estratégia está estruturado é crucial para o resultado do conteúdo da estratégia, assim como o conteúdo da estratégia atual é crucial para o processo de estratégia no futuro.

A forma como o processo de estratégia está estruturado é crucial para o resultado do conteúdo da estratégia, assim como o conteúdo da estratégia atual é crucial para o processo de estratégia no futuro.

A primeira delas, a categoria de processo, está ligada a como o estrategista pensa (Tres *et al.*, 2015) e é o foco do presente estudo, por considerar que o processo de desenvolvimento de estratégias é extremamente influente e muitas vezes problemático (Corrall, 2008). Para isso, será realizada uma análise a partir de três dimensões contidas nessa categoria: o pensamento estratégico, a formação estratégica e a mudança estratégica (De Wit e Meyer, 2010). Vale destacar que neste processo estão envolvidos paradoxos que precisam ser entendidos para que se obtenha uma melhor visão do processo como um todo (Lucian *et al.*, 2008). Esses paradoxos representam contradições lógicas que revelam as tensões envolvidas na formulação da estratégia.

Uma boa realidade para a compreensão de como são formuladas as estratégias e todos os paradoxos envolvidos é o setor da construção civil, um dos mais dinâmicos setores da economia brasileira (Frej e Alencar, 2010), que tem passado por uma grande transformação, saindo de um período apático para um período com grandes obras em andamento e fortes investimentos imobiliários Além da importância do setor de construção civil, atividade econômica que representa uma parcela importante do produto interno bruto dos países (Azevedo *et al.*, 2011), destaca-se também a relevância do setor varejista, definido como um conjunto de atividades que adicionam valor aos produtos/serviços vendidos aos consumidores (Levy e Weitz, 2004), sendo

inclusive um dos temas de maior escassez de estudos no Brasil (Brito *et al.*, 2011; Barki *et al.*, 2013).

Portanto, considerando por um lado um campo de estudo complexo e de grande importância para melhorar o desempenho das organizações, e que ainda intriga as mentes do mundo empresarial e acadêmico (Lucian *et al.*, 2008), e por outro dois setores que têm se destacado em termos de crescimento e competitividade, colocando-se como uma realidade propícia a ser explorada, surgem os seguintes questionamentos: como executivos de empresas varejistas do setor de construção civil da cidade do Natal/RN e região metropolitana no Brasil formulam suas estratégias? Existe alguma relação de fatores como o gênero, a formação acadêmica, o nível hierárquico e o tempo no cargo na formulação estratégica desses executivos? Esses fatores estão relacionados com o pensamento racional/lógico ou o criativo? Com a formação deliberada ou emergente? Com mudanças evolucionárias ou revolucionárias?

Uma boa realidade para a compreensão de como são formuladas as estratégias e todos os paradoxos envolvidos é o setor da construção civil, um dos mais dinâmicos setores da economia brasileira, que tem passado por uma grande transformação.

Assim, partindo dessas questões, este artigo busca aprofundamento na teoria sobre formulação estratégica a partir da análise da seguinte hipótese, baseada no estudo de Lucian *et al.* (2008): H0 - Não há correlação entre as dimensões da formulação estratégica (pensamento, formação e mudança) e o «gênero», a «formação acadêmica», o «nível hierárquico» e o «tempo no cargo» dos decisores estudados.

Em função disso, este artigo está estruturado da seguinte forma: em primeiro lugar são apresentados e discutidos os paradoxos envolvidos no processo de formulação da estratégia, abordando as dimensões pensamento, formação e mudança estratégica; depois são apresentados, respectivamente, os aspectos metodológicos do estudo e os resultados e discussões; e finalmente, são tecidas as considerações finais, relatando as principais inferências obtidas e as sugestões de trabalhos futuros.

Formulação estratégica: paradoxos

Por se tratar de uma fase complexa e fundamental para o sucesso das organizações, o processo de formulação estratégica demanda uma exploração do campo teórico-empírico envolvido no tema. Neste sentido, De Wit e Meyer (2010) apresentaram uma contribuição relevante, sugerindo uma abordagem que considera que este processo apresenta alguns paradoxos, ou, em outras palavras, dimensões que parecem se contradizer.

Estas dimensões são o pensamento estratégico, a formação estratégica e a mudança estratégica. Essas três dimensões consideradas implicam em algumas tensões entre pelo menos duas correntes de pensamento opostas e que precisam ser analisadas para que o processo estratégico como um todo possa ser compreendido (Lucian *et al.*, 2008), como apresentado na Figura 1 (ver p. 39).

Percebe-se, diante do exposto, que cada uma das dimensões consideradas na abordagem de Wit e Meyer (2010) apresentam situações caracterizadas por fatores contraditórios e que aparentam, ao mesmo tempo, serem alternativas

corretas (Lucian *et al.*, 2008). Isto resulta na complexidade do processo de formulação estratégica, ainda mais diante do fato de que os paradoxos não possuem uma solução real nem uma maneira lógica e perfeita de integrar os opostos (De Wit e Meyer, 2010).

Contudo, apesar dessa complexidade, o fato é que o reconhecimento e aceitação de paradoxos pode resultar em sucesso empresarial (Tse, 2013). Para ampliar as discussões, as três dimensões e seus paradoxos serão abordados nas seções seguintes.

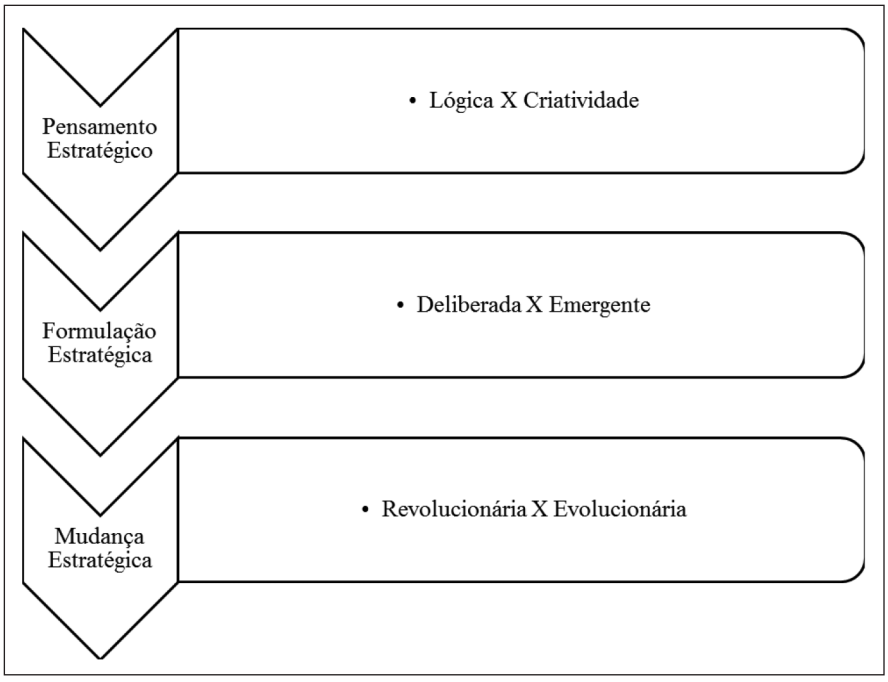
Pensamento estratégico

O pensamento estratégico trata da forma pela qual os estrategistas utilizam seus mapas cognitivos ou modelos mentais, a partir da lógica ou da criatividade no processo da administração estratégica (Lucian *et al.*, 2008). Assim, o paradoxo presente nesta dimensão consiste na tensão entre o pensamento lógico e o pensamento criativo (De Wit e Meyer, 2010).

Por um lado, o pensamento lógico imprime no processo de formulação da estratégia um forte componente racional, ou seja, as decisões envolvidas são analisadas de forma minuciosa antes de serem finalizadas, e, por outro lado, o pensamento criativo não segue nenhum conjunto de regras determinadas previamente, permitindo que as crenças e experiências do estrategista permeiem o processo decisório (Lucian *et al.*, 2008).

Ainda neste sentido, um dos argumentos em favor do pensamento lógico indica que sua vantagem consiste no fato de que ele evita que processos ultrapas-

Figura 1 **Dimensões e tensões do processo de formulação estratégica**



Fonte: Adaptado de Wit e Meyer (2010)

sados ou até mesmo que possam sofrer influência de fatores emocionais sejam utilizados pelos estrategistas, auxiliando na distinção entre «fantasias» e possibilidades reais (De Wit e Meyer, 2010).

Já a perspectiva do pensamento criativo, que acredita que o modelo lógico é limitado e insuficiente, assim como não se baseia em um conjunto de regras, é marcada pela atuação de estrategistas que permitem que suas crenças, estabelecidas ao longo do tempo, permeiem a tomada de decisão, utilizando a intuição como forte ferramenta de formulação estratégica (Lucian *et al.*, 2008). Segundo Mintzberg e Quinn (2001), pensar criativamente em termos estratégicos pode ser apontado como a fonte da competitividade das organizações.

De forma geral, De Wit e Meyer (2010) caracterizam o paradoxo do pensamento estratégico a partir de duas perspectivas: uma analítica, formal, de regras fixas, objetiva e que trata a estratégia como ciência; e outra informal, indutiva, subjetiva, que trata a estratégia como arte, e marcada pela criatividade. Apesar de opostas, as duas perspectivas não devem ser consideradas excludentes, já que ambas possuem características importantes e que contribuem para uma decisão estratégica de sucesso.

De Wit e Meyer caracterizam o paradoxo do pensamento estratégico a partir de duas perspectivas: uma analítica, formal, de regras fixas, objetiva e que trata a estratégia como ciência; e outra informal, indutiva, subjetiva, que trata a estratégia como arte, e marcada pela criatividade. Apesar de opostas, as duas perspectivas não devem ser consideradas excludentes.

Formação estratégica

A segunda dimensão do processo de formulação da estratégia refere-se à formação estratégica, ou seja, o processo pelo qual uma estratégia realizada é formada. Isto quer dizer que o que é realizado pode ser baseado em uma estratégia pretendida, mas também pode ser o resultado de ações não planejadas com o passar do tempo, ou em outras palavras, o processo de formação de estratégia engloba formulação e ação (De Wit e Meyer, 2010).

Esse processo apresenta como paradoxos as formações de forma deliberada e emergente. No primeiro caso, das estratégias deliberadas, encontram-se as seguintes características: uma formação intencionalmente projetada, prevista, formalmente estruturada, comprometida, hierárquica, *top down*, que segue a lógica do pensar para então agir, entre outras; enquanto no segundo caso, das estratégias emergentes, são encontradas características como: imprevisibilidade, experimentação, aprendizagem organizacional, mudança cultural e cognitiva, lógica do pensar e fazer integradamente, etc. (De Wit e Meyer, 2010).

Analisando-as separadamente, tem-se que as estratégias deliberadas são aquelas nas quais a empresa antecipa os acontecimentos do meio ambiente e desenvolve um plano de ação prévio para responder a esses eventos, de forma a maximizar os seus resultados (Borges Júnior e Luce, 2000). Em geral, elas seguem a seguinte lógica: identificação, diagnóstico, concepção e realização (De Wit e Meyer, 2010).

Porém, vale ressaltar que estes passos não devem ser vistos como a única e melhor maneira de se formar estratégias, já que há uma estrutura de ações destinadas ao alcance dos objetivos traçados (Lucian *et al.*, 2008).

Contudo, para Bodwell e Chermack (2010), esta é uma abordagem passiva e que não oferece aos gestores quase nenhum auxílio na obtenção de uma visão

de futuro, podendo ser prejudicial à medida que se utilizam planos muito rígidos. Considerando o cenário atual, em que é exigida das empresas certa flexibilidade para tirar proveito de novas oportunidades, planos com certa rigidez perdem um pouco do seu valor.

Por outro lado, as estratégias emergentes se apresentam como um processo contínuo que envolve decisões diárias, ações e participação de todos que fazem a organização (Lucian *et al.*, 2008), de forma a dar respostas às situações sem o estabelecimento de planos preexistentes. Assim, esse tipo de estratégia se caracteriza por integrar ideias que brotam das atividades diárias dos negócios, sugerindo ações que não haviam sido previstas durante o planejamento formal e que frequentemente surgem dos níveis operacionais, o que permite dizer que as empresas devem também estar preparadas para reconhecer, avaliar e se adaptar a estratégias emergentes (Mariotto, 2003).

Em síntese, o processo planejado que dá origem às estratégias deliberadas está ligado à racionalidade, centralização e formalização em níveis elevados, enquanto que a formação de estratégias de maneira emergente está relacionada à participação e envolvimento dos diferentes níveis hierárquicos da organização na tomada de decisão (Cardoso e Lavarda, 2015). Ademais, Mintzberg *et al.* (2000) alertam que deve ser observado o fato de que os dois tipos de formação da estratégia são importantes e devem ser levados em consideração pelos estrategistas, visto que todas as estratégias no mundo real precisam de alguma forma de exercer controle e promover a aprendizagem.

Mintzberg *et al.* alertam que deve ser observado o fato de que os dois tipos de formação da estratégia – processo planejado ou processo emergente – são importantes e devem ser levados em consideração pelos estrategistas, visto que todas as estratégias no mundo real precisam de alguma forma exercer controle e promover a aprendizagem.

Mudança estratégica

Assim como o apresentado nas dimensões anteriores, a mudança estratégica também apresenta um paradoxo, que se refere à mudança evolucionária e à mudança revolucionária. Essas mudanças podem ocorrer por diversas razões, como é o caso de diversificações, inclusão de novos projetos, mudanças tecnológicas etc. De forma geral, duas tensões são encontradas: primeiro, pode-se optar por um tipo de mudança que prega a melhoria por meio de pequenas alterações que ocorrem durante toda a história da empresa, e são fortemente guiadas pelo aprendizado organizacional, e que são as chamadas mudanças evolucionárias; e, no outro extremo, encontra-se uma abordagem que propõe o rompimento do passado – considerando que esta última ligação leva à paralisia, ou seja, que implica mudanças revolucionárias (Lucian *et al.*, 2008).

Algumas características desses paradoxos são listadas por De Wit e Meyer (2010), como segue: a) mudança evolucionária – fundamenta-se na melhoria contínua, desenvolvimento gradual, aprendizagem permanente, flexibilidade, adaptação orgânica etc.; b) mudança revolucionária – revolução, mudanças amplas e dramáticas, destruição criativa, dentre outras.

Em síntese, as mudanças evolucionárias são mais lentas e não provocam grandes impactos, já que ocorrem gradualmente, enquanto as mudanças revolucionárias são marcadas por serem mais brutais, rápidas, intensas e provocam grandes conflitos e impactos (Lucian *et al.*, 2008).

Aspectos metodológicos

Esta pesquisa partiu dos seguintes questionamentos: como executivos de empresas varejistas do setor de construção civil da cidade do Natal/RN e sua região metropolitana no Brasil formulam suas estratégias? Existe alguma relação de fatores como o gênero, a formação acadêmica, o nível hierárquico e o tempo no cargo na formulação estratégica desses executivos? Esses fatores estão relacionados com o pensamento racional/lógico ou o criativo? Com a formação deliberada ou emergente? Com mudanças evolucionárias ou revolucionárias? Para responder esses questionamentos, foi testada a seguinte hipótese, baseada no estudo de Lucian *et al.* (2008): H_0 – Não há correlação entre as dimensões da formulação estratégica (pensamento, formação e mudança) e o «gênero», a «formação acadêmica», o «nível hierárquico» e o «tempo no cargo» dos decisores estudados.

As mudanças evolucionárias são mais lentas e não provocam grandes impactos, já que ocorrem gradualmente, enquanto as mudanças revolucionárias são marcadas por serem mais brutais, rápidas, intensas e provocam grandes conflitos e impactos.

Por conta disso, esta investigação é classificada como exploratório-descritiva, pois teve como propósito proporcionar maior familiaridade com o problema em questão (Gil, 2010), tornando mais explícito os estudos nesta área, além de objetivar a descrição de algo (Malhotra, 2006).

Quanto a abordagem, a presente pesquisa é classificada como quantitativa, pois, segundo Creswell (2009), a análise quantitativa aborda melhor os problemas que buscam identificar fatores ou variáveis que influenciam em um resultado. Logo, partindo do princípio de que este estudo procura investigar as variáveis do processo de formulação estratégica a partir da perspectiva individual, tal classificação se mostra adequada.

Na coleta de dados foi utilizada a pesquisa bibliográfica para o levantamento de estudos publicados, com o objetivo de analisar posições diversas em relação ao assunto (Gil, 2010), e um questionário composto por quatro blocos de afirmativas em escala Likert de sete pontos com questões que versam sobre aspectos relacionados ao processo de formulação estratégica, de acordo com o estudo de Lucian *et al.* (2008), e sobre o perfil profissional dos entrevistados.

Este questionário foi aplicado *in loco* junto a uma amostra de 93 gestores de empresas varejistas de construção civil da cidade de Natal e sua região metropolitana (englobando as cidades de Parnamirim, Extremoz e São Gonçalo do Amarante). Os níveis hierárquicos que compuseram a amostra deste estudo foram compostos por chefes, gerentes, coordenadores, e proprietários. Ademais, segundo Hair *et al.* (2005), a amostra mínima para realização de um estudo é de cinco respondentes para cada variável da escala. Assim, como neste estudo foram utilizadas escalas de dez itens, o que exige pelo menos que 50 questionários sejam respondidos para que as análises multivariadas possam ser executadas, destaca-se que a amostra aqui utilizada se mostrou suficiente.

Para a análise dos dados foram utilizadas as seguintes análises multivariadas: análise fatorial e regressão linear. A primeira foi utilizada para captar as dimensões latentes que representam o conjunto de dados em um número menor de conceitos do que as variáveis individuais originais (Hair *et al.*, 2005), assim

como também foi realizado o teste de alfa de Cronbach para medição da confiabilidade, validade convergente e validade discriminante das escalas.

Por sua vez, as análises de regressão linear simples e múltipla foram aplicadas para avaliar a influência da(s) variável(is) independente(s) na variável dependente, que, segundo Hair *et al.* (2005), é uma poderosa ferramenta em análise de dados. Sobre isso, para o caso do presente estudo, as variáveis dependentes foram os paradoxos da formação de estratégias e as independentes foram os aspectos inerentes ao perfil profissional dos entrevistados – gênero, nível hierárquico, formação acadêmica, tempo que exerce o cargo de gestor e informações sobre a empresa. Cabe destacar que, para a realização das análises das regressões, foi feita, anteriormente, uma análise de correlação não-paramétrica, pois esse é um fundamento conceitual para a análise de regressão linear (Malhotra, 2006).

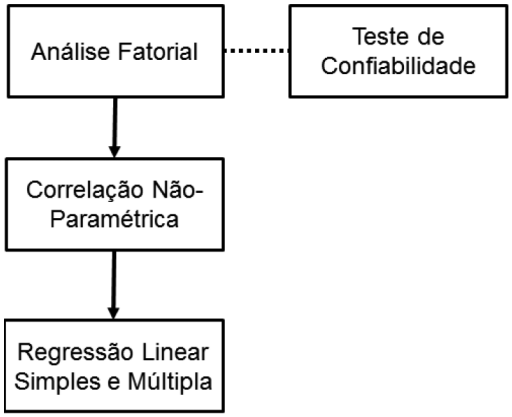
Finalmente, para ilustrar todo o tratamento metodológico utilizado neste estudo, tem-se a Figura 2, que apresenta o ordenamento de utilização das técnicas multivariadas.

No capítulo dos resultados e discussões são apresentados todos os resultados obtidos pelas técnicas multivariadas descritas na Figura 2.

Resultados e discussões

A primeira etapa da análise dos dados foi realizada a partir das estatísticas descritivas, de forma a auxiliar na compreensão dos dados, já que esta ferramenta tem o poder de sumarizar um conjunto de dados, resumindo-os de modo a ter uma organização padronizada das observações. Dessa forma, infere-se que a amostra estudada é caracterizada por ser em sua maioria do gênero masculino (57%), possuir uma formação acadêmica de ensino superior completo (44,1%), um nível hierárquico de gerente (57,9%) e com uma experiência de 2 anos (17,2%). Além disso, a maioria das empresas analisadas possui 10 funcionários (12,9%).

Figura 2 **Esquema de técnicas multivariadas**



Fonte: Elaborado pelos autores

Feita essa análise inicial, partiu-se para a análise fatorial das três escalas utilizadas no estudo, assim como o teste de confiabilidade de cada uma delas. Com esta análise buscou-se encontrar um meio de condensar a informação em um número menor de variáveis (fatores), com o mínimo de perda aceitável (Hair *et al.*, 2005). Logo, para garantir a consistência interna, a análise fatorial deve possuir significância acima de 0,5 no índice de Kaiser-Meyer-Olkin (Malhotra, 2006), além de possuir outros índices como o teste de esfericidade de Bartlett, em que é calculado o qui-quadrado e o grau de liberdade.

Além disso, para testar a confiabilidade das escalas foi feito o uso da técnica alfa de Cronbach, em que valores de no mínimo 0,6 são tidos como satisfatórios, e valores iguais ou inferiores a esse não possuem consistência interna suficiente (Malhotra, 2006). O resumo dos testes de confiabilidade para as três dimensões é apresentado no Quadro 1.

Por fim, vale destacar que as matrizes resultantes da análise fatorial foram rotacionadas utilizando-se o método Varimax, caracterizado por minimizar o número de variáveis em cada fator.

Diante do exposto, as análises obtiveram os seguintes resultados:

a) Pensamento Estratégico: KMO de 0,717, com 15 graus de liberdade e qui-quadrado de 136,536 com significância de 0,000. Os fatores encontrados receberam os títulos de «pensamento lógico», para o primeiro fator, e «pensamento criativo», para o segundo fator;

b) Formação Estratégica: KMO de 0,797, com 28 graus de liberdade e qui-quadrado de 193,283 com significância de 0,000. Os fatores encontrados receberam os títulos de «formação deliberada», para o primeiro fator, e «formação emergente», para o segundo fator;

c) Mudança Estratégica: KMO de 0,757, com 6 graus de liberdade e qui-quadrado de 102,055 com significância de 0,000. O único fator encontrado recebeu o título de «mudança revolucionária».

Após a identificação dos fatores latentes, uma matriz de correlação paramétrica de Spearman foi construída, contrastando tais fatores com as variáveis de gênero, nível hierárquico, formação acadêmica e tempo de cargo. Pode-se observar na Tabela 1 o resumo das correlações existentes identificadas.

De acordo com os resultados apresentados na Tabela 1 (ver p. 45), pode-se afirmar que há correlação entre o pensamento lógico e a formação acadêmica e nível hierárquico e também entre os fatores de formação deliberada e emer-

Quadro 1 **Análise de confiabilidade das dimensões**

Dimensão	Alfa de Cronbach
Pensamento	0,732
Formação	0,791
Mudança	0,779

Fonte: Dados da pesquisa

gente com o nível hierárquico. Estes primeiros resultados se assemelham em parte ao estudo de Lucian *et al.* (2008), em que a formação deliberada possuía uma correlação com o nível hierárquico.

Para uma melhor apresentação destas correlações, optou-se por elaborar a Figura 3, em que as linhas únicas representam aquelas correlações a um nível de 95% de confiança e as com linhas duplas a um nível de 99%.

Vale salientar que, assim como ocorrido no estudo supracitado, acredita-se que a negatividade do coeficiente observado está ligada à construção do questionário, que considera os maiores valores numéricos para os cargos mais baixos dentro da hierarquia da empresa. Portanto, por meio dos resultados obtidos nas análises multivariadas, pode-se, de antemão, afirmar que a hipótese nula foi negada.

Portanto, a partir da constatação de correlação entre as variáveis, estas foram melhor analisadas por meio do método de regressão linear. Especificamente

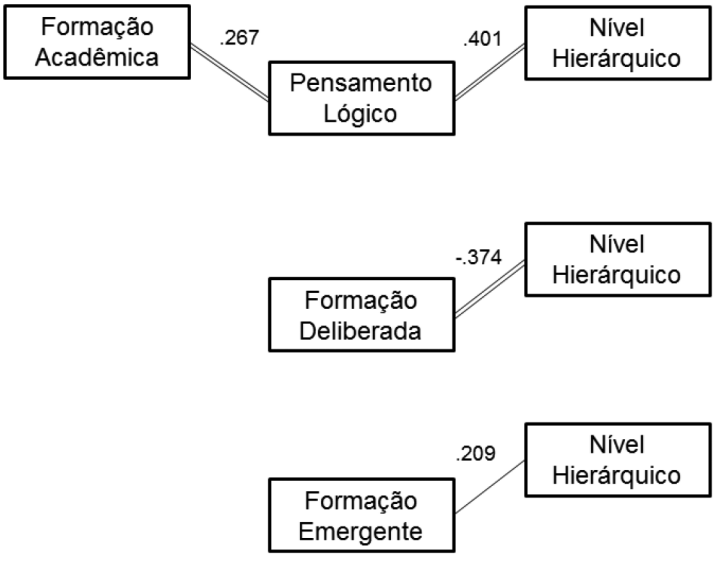
Tabela 1 **Resumo das correlações de Spearman**

	Formação acadêmica	Nível hierárquico
Pensamento lógico	,267**	,401**
Formação deliberada		-,374**
Formação emergente		,209*

** Significante a p<.01; * Significante a p<.05

Fonte: Dados da pesquisa

Figura 3 **Desenho das correlações**



Fonte: Dados da pesquisa

no caso da análise da variável dependente do pensamento lógico foi realizada uma regressão múltipla, que envolve uma única variável dependente e duas ou mais variáveis independentes, e no caso das variáveis de formação deliberada e emergente foi realizada uma análise de regressão linear simples, que envolve uma variável dependente e uma única variável independente.

O método de seleção de variáveis utilizado foi o *stepwise*, que consiste na seleção das variáveis independentes mais significativas para o modelo. Por conta disto, o primeiro modelo, que teve como variável dependente o pensamento lógico e, a princípio, a formação acadêmica e nível hierárquico como variáveis independentes, acabou sendo modificado, pois a variável independente formação acadêmica não se mostrou significante, sendo excluída do modelo.

Assim, os resultados da primeira regressão são apresentados na Tabela 2. Tais resultados mostram que a variável de nível hierárquico possui uma relação estatisticamente significante com o pensamento lógico. Apesar de ser significante, esta variável apresentou uma relação inversa com a variável dependente.

A segunda regressão foi realizada com a variável dependente de formação deliberada e a variável independente do nível hierárquico. A Tabela 3 mostra que o nível hierárquico tem relação inversa com a formação deliberada.

Vale salientar a realização de testes para avaliar os pressupostos requeridos para a análise das regressões, quais sejam: multicolinearidade; ausência de autocorrelação serial; homoscedasticidade, normalidade e linearidade. O primeiro deles, de multicolinearidade, apresentou valores que compõem o VIF e o Tolerance da variável de 1, não apresentando multicolinearidade em ambos casos. O pressuposto de ausência de autocorrelação serial também foi atendido pelo teste de Durbin-Watson que foi 1,955, para a primeira regressão, e 1,933, para a segunda.

O pressuposto da homoscedasticidade, avaliado através do teste de Pesarán-

Tabela 2 **Resultados da primeira regressão**

Variáveis independentes	Beta não padronizado	Erro padrão	Beta padronizado	T	Sig.
Constante	,816	,230		3,545	,001
Nível hierárquico	-,274	,070	-,379	-3,905	,000
Sumário do modelo	**R**	**R²**	**R² ajustado**	**Sig.**	
	,379	,144	,134	,000	

Fonte: Dados da pesquisa

Tabela 3 **Resultados da segunda regressão**

Variáveis independentes	Beta não padronizado	Erro padrão	Beta padronizado	T	Sig.
Constante	,874	,227		3,847	,000
Nível hierárquico	-,294	,069	-,406	-4,238	,000
Sumário do modelo	**R**	**R²**	**R² ajustado**	**Sig.**	
	,406	,165	,156	,000	

Fonte: Dados da pesquisa

-Pesarán, também não foi violado, já que o nível de significância encontrado foi de 0,147, para a primeira, e 0,126, para a segunda. Ademais, o pressuposto da normalidade também foi atendido, visto que o nível de significância do teste Kolmogorov-Smirnov foi de 0,313, para a primeira, e 0,506, para segunda. Por fim, o pressuposto da linearidade também foi atendido e constatado por meio de diagramas de dispersão. Dessa forma, pode-se perceber que todos os pressupostos foram atendidos.

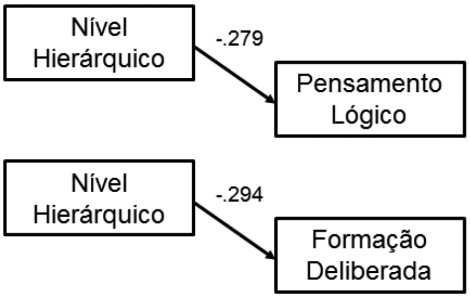
Finalmente, também foi realizada uma terceira regressão cuja variável dependente era a formação emergente e a variável independente era o nível hierárquico. Apesar de comprovada a correlação entre estas variáveis, como apresentado na Tabela 1, ao se gerar o modelo, os valores não foram representativos e não cumpriram os pressupostos necessários para sua análise neste estudo. Por conta disto, optou-se por realizar uma análise mais aprofundada apenas dos resultados obtidos nas duas primeiras regressões. Para ilustrar os resultados obtidos, foi elaborada a Figura 4, que apresenta as influências das variáveis independentes nas variáveis dependentes, assim como a intensidade dessas relações.

Portanto, em relação à hipótese testada neste estudo de que não há correlação entre as dimensões da formação de estratégias (pensamento, formação e mudança) e o «gênero», a «formação acadêmica», o «nível hierárquico» e o «tempo no cargo» dos decisores estudados, baseada no estudo de Lucian *et al.* (2008), tem-se que esta foi refutada, pois os resultados aqui obtidos apontam que há correlação entre o pensamento lógico e a formação acadêmica e nível hierárquico, assim como entre os fatores de formação deliberada e emergente com o nível hierárquico. O Quadro 2 (ver p. 48) apresenta um resumo das hipóteses testadas.

Pela análise específica feita pelas regressões, inferiu-se, como maior contribuição do presente estudo – que ainda não encontrados nos estudos desta temática – que o pensamento lógico e o nível hierárquico possuem relação, o que, em outras palavras, demonstra que os indivíduos que possuem níveis hierárquicos mais altos, tendem a ter um pensamento mais lógico do que criativo, ou seja, um pensamento com um forte componente racional e que evita que a influência de fatores emocionais sejam utilizados (De Wit e Meyer, 2010).

Além disso, inferiu-se também que a formação deliberada e o nível hierárquico possuem relação significativa, o que revela que quanto maior o nível hie-

Figura 4 **Desenho das regressões**



Fonte: Dados da pesquisa

rárquico do gestor, mais pensado, projetado, previsto, formalmente estruturado, comprometido e *top down* é o processo de formação das estratégias (De Wit e Meyer, 2010). Esse resultado, diferentemente do anterior, reforça os achados do estudo de Lucian *et al.* (2008), que também apontaram que, quanto mais elevado o nível hierárquico do indivíduo, maior é a relação com as estratégias deliberadas (formação deliberada).

Finalmente, também cabe destacar que, apesar do processo de formulação estratégica na literatura ser composta por seis dimensões propostas por De Wit e Meyer (2010) – «pensamento lógico»; «pensamento criativo»; «formação emergente»; «formação deliberada»; «mudanças revolucionárias»; e «mudanças evolucionárias» – percebeu-se que para o caso deste estudo, os resultados demonstraram não haver uma forma de mudança evolucionária no ramo estudado, de forma que apenas as «mudanças revolucionárias» parecem ser prevalecentes neste meio.

O estudo demonstra que os indivíduos que possuem níveis hierárquicos mais altos, tendem a ter um pensamento mais lógico do que criativo, ou seja, um pensamento com um forte componente racional que evita que a influência de fatores emocionais sejam utilizados.

Considerações finais

Este estudo ressaltou a importância de o processo de formulação estratégica, sob a perspectiva do indivíduo em empresas varejistas do setor de construção civil. Esta pesquisa torna-se relevante ao tentar esclarecer o processo de formulação da estratégia dessas empresas, tendo em vista a carência de estudos mais aprofundados nessa área. Assim, é importante destacar as implicações dos achados nessa pesquisa.

Em síntese, as grandes inferências obtidas nesta pesquisa são as de reforçar a importância relativa da dimensão de «formação deliberada», visto que neste estudo, assim como no de Lucian *et al.* (2008), foi observado que quanto mais elevado o nível hierárquico do indivíduo, maior é a relação com essas estratégias, e também que o pensamento lógico possui ligação com o nível hierárquico, sendo esse um novo achado – maior contribuição do presente estudo – em relação aos já encontrados em outros estudos da área.

Logo, pode-se inferir que os indivíduos de maior nível hierárquico possuem afinidade com a formação estratégica deliberada e com o pensamento lógico, de forma que tais decisores formulam suas estratégias com uma forte tendência a racionalidade e planejamento. Portanto, em relação aos objetivos traçados,

Quadro 2 **Análise das hipóteses testadas**

Hipótese: Não há correlação entre as dimensões da formação de estratégias (pensamento, formação e mudança) e o «gênero», a «formação acadêmica», o «nível hierárquico» e o «tempo no cargo» dos decisores estudados.

Dimensão	**Paradoxo**	**Variáveis demográficas**			
		Gênero	Tempo no cargo	Nível hierárquico	Formação acadêmica
Pensamento	Lógico	Confirmada	Confirmada	**Refutada**	**Refutada**
	Criativo	Confirmada	Confirmada	Confirmada	Confirmada
Formação	Deliberada	Confirmada	Confirmada	**Refutada**	Confirmada
	Emergente	Confirmada	Confirmada	**Refutada**	Confirmada
Mudança	Revolucionaria	Confirmada	Confirmada	Confirmada	Confirmada
	Evolucionária	Não se aplica	Não se aplica	Não se aplica	Não se aplica

Fonte: Elaborado pelos autores

tem-se que o objetivo de descrever como a estratégia é elaborada a partir das dimensões do pensamento, formação e mudança da estratégia, foi realizado com sucesso, assim como a caracterização dos sujeitos da pesquisa quanto à formação acadêmica, nível hierárquico, tempo no cargo e ao gênero, conforme apresentado na análise descritiva do estudo.

Ainda em relação aos objetivos traçados, pode-se inferir que a investigação das relações entre os constructos do processo de formação de estratégia e os aspectos relacionados à formação acadêmica, nível hierárquico, tempo no cargo e ao gênero, foi realizada com sucesso, conforme os resultados apresentados.

Ademais, este estudo se mostrou como mais uma consistente pesquisa para validação do instrumento de mensuração do processo de formulação de estratégias. Por fim, cabe salientar a limitação do estudo em relação ao acesso a uma maior amostra de dados e sugere-se, em pesquisas futuras na área, que seja avaliado como o processo de formação de estratégias ocorre em outros ramos de atividade e em outras regiões.

Referências bibliográficas

AZEVEDO, R.; ENSSLIN, L.; LACERDA, R.; FRANÇA, L.; GONZÁLEZ, C.; JUNGLES, A. e ENSSLIN, S. (2011), «Avaliação de desempenho do processo de orçamento: estudo de caso em uma obra de construção civil». *Ambiente Construído*, vol. 11(1), pp. 85-104.

BARKI, E.; BOTELHO, D. e PARENTE, J. (2013), «Varejo: desafios e oportunidades em mercados emergentes». *Revista de Administração de Empresas*, vol. 53(6), pp. 534-538.

BHATT, G.; EMDAD, A.; ROBERTS, N. e GROVER, V. (2010), «Building and leveraging information in dynamic environments: the role of IT infrastructure flexibility as enabler of orga-nizational responsiveness and competitive advantage». *Information & Management*, vol. 47(7-8), pp. 341-349.

BODWELL, W. e CHERMACK, T. (2010), «Organizational ambidexterity: integrating deliberate and emergent strategy with scenario planning». *Technological Forecasting & Social Change*, vol. 77, pp. 193-202.

BORGES JÚNIOR, A. e LUCE, F.B. (2000), «Estratégias emergentes ou deliberadas: um estudo de caso com os vencedores do prêmio top de marketing da ADVB». *Revista de Administração de Empresas*, vol. 40(3), pp. 36-44.

BRITO, E.; VIEIRA, V. e ESPARTEL, L. (2011), «A pesquisa na área do varejo: reflexões e provocações». *Revista de Administração de Empresas*, vol. 51(6), pp. 522-527.

CARDOSO, F. e LAVARDA, R. (2015), «Perspectiva da estratégia-como-prática e o processo de formação da estratégia articulada pela média gerência». *Revista Eletrônica de Administração*, vol. 82(3), pp. 719-749.

CORRALL, S. (2008), «Information literacy strategy development in higher education: an exploratory study». *International Journal of Information Management*, vol. 28(1), pp. 26-37.

CRESWELL, J. (2009), **Research Design: Qualitative, Quantitative and Mixed Methods Approaches**. Sage, Thousand Oaks.

DE WIT, B. e MEYER, R. (2010), S**trategy: Process, Content and Context. An International Perspective**. Cengage Learning, Andover.

FREITAS, C.; HOCAYEN-DA-SILVA, A. e SEGATTO, A. (2013), «Strategic formulation factors before isomorphism: analysis of local production arrangement of knitwear of Imbituva». *Iberoamerican Journal of Strategic Management*, vol. 12(1), pp. 1-28.

FREJ, T.A. e ALENCAR, L.H. (2010), «Fatores de sucesso no gerenciamento de múltiplos projetos na construção civil em Recife». *Production*, vol. 20(3), pp. 322-334.

GIL, A. (2010), **Como Elaborar Projetos de Pesquisa**. Atlas, São Paulo.

HAIR JUNIOR, J.; ANDERSON, R.; TATHAM, R. e BLACK, W. (2005), **Análise Multivariada de Dados**. Bookman, Porto Alegre.

LEVY, M. e WEITZ, B. (2004), **Retailing Management.** McGraw-Hill, Boston.

LUCIAN, R.; BARBOSA, G.; SOUSA FILHO, J.; PEREIRA, F. e SILVA, I. (2008), «O que

há na mente de um estrategista? O uso da modelagem de equações estruturais na compreensão do processo estratégico». *Brazilian Business Review*, vol. 5(2), pp. 89-107.

LUCIAN, R.; BARRETTO JÚNIOR, A. e MORAES, W. (2008), «O processo de formulação estratégica a partir da perspectiva individual: um estudo com executivos da indústria energética». *Revista Brasileira de Estratégia*, vol. 1(2), pp. 153-168.

MALACHOVSKÝ, A. e KIRÁ?OVÁ, A. (2015), «Invigorating the destination´s marketing strategy? (The Case of Slovakia)». *Procedia – Social and Behavioral Sciences*, vol. 175, pp. 393-400.

MALHOTRA, N. (2006), **Pesquisa de Marketing: Uma Orientação Aplicada**. Bookman, São Paulo.

MARIOTTO, F. (2003), «Mobilizando estratégias emergentes». *Revista de Administração de Empresas*, vol. 43(2), pp. 78-93.

MELLO, L. e AMORIM, S. (2009), «O subsetor de edificações da construção civil no Brasil: uma análise comparativa em relação à União Europeia e aos Estados Unidos». *Production*, vol. 19(2), pp. 388-399.

MINTZBERG, H. e QUINN, J. (2001), **O Processo da Estratégia**. Bookman, Porto Alegre.

MINTZBERG, H.; AHLSTRAND, B. e LAMPEL, J. (2000), **Safári de Estratégia: Um Roteiro pela Selva do Planejamento Estratégico**. Bookman, Porto Alegre.

SANTOS, L.; ALVES, R. e ALMEIDA, K. (2007), «Formação de estratégia nas micro e pequenas empresas: um estudo no centro-oeste mineiro». *Revista de Administração de Empresas*, vol. 47(4), pp. 1-15.

TRES, G.; DANTAS, M.; GODEIRO, D. e ARAÚJO, A. (2015), «Processo de formulação estratégica em uma rede de franquias do setor farmacêutico». *Revista Ibero-Americana de Estratégia*, vol. 14(4), pp. 78-92.

TSE, T. (2013), «Paradox resolution: a means to achieve strategic innovation». *European Management Journal*, vol. 31(6), pp. 682-696.



“Swedishness” at workplace

A case study of perceived cultural transfers in a Swedish multinational company and in its Portuguese subsidiary

by Margarida Martins Barroso

ABSTRACT: By analysing the case of IKEA, a Swedish multinational company, and its Portuguese subsidiary, this article debates how certain assumptions about national culture are used to justify work practices and how these are perceived by management. The research was based in the analysis of company documents and in 16 in-depth interviews with managers in the two countries. Results show a strong incorporation of national and organisational cultures in the company’s image and in the narratives of management. Both the Portuguese and Swedish interviewees recognise a close association between the national (Swedish) and organisational culture in the company, though Portuguese managers tend to perceive the “Swedishness” of the organisation more strongly. The study case points out to particular processes of culture formation, transmission, dissemination and reception, influenced by material and symbolic circumstances of the countries involved.
Keywords: Cross-Cultural Management; Multinational Companies; Culture; Sweden; Portugal

“Swedishness” en el trabajo

Un estudio de caso de las transferencias culturales percibidas en una empresa multinacional sueca y en su filial portuguesa

RESUMEN: A través del análisis de IKEA, empresa multinacional de origen sueco, y su filial portuguesa, este artículo debate cómo se utilizan ciertos supuestos sobre la cultura nacional para justificar las prácticas de trabajo y cómo son percibidas por los gerentes. La investigación se basó en el análisis de documentación de la empresa y en 16 entrevistas en profundidad con gerentes en los dos países. Los resultados muestran una fuerte incorporación de las culturas nacionales y organizativas en la imagen de la empresa y en las informaciones de los gerentes. Tanto los portugueses, como los suecos, reconocen una fuerte asociación entre la cultura nacional (sueca) y la organizacional en la empresa, aunque los portugueses tienden a integrar la “Swedishness” de la organización de forma más evidente. El estudio apunta a procesos particulares de formación, transmisión, difusión y recepción de la cultura, influenciados por las circunstancias materiales y simbólicas de los países involucrados.
Palabras clave: Gestión Intercultural; Empresas Multinacionales; Cultura; Suecia; Portugal

“Swedishness” no local de trabalho

Um estudo de caso sobre percepções de transferências culturais numa multinacional sueca e na sua subsidiária portuguesa

RESUMO: Através da análise da IKEA, empresa multinacional de origem sueca, e da sua subsidiária portuguesa, este artigo debate como as assunções sobre cultura nacional são usadas para justificar práticas de trabalho e como são percebidas pelos gestores. A pesquisa baseou-se na análise de documentação da empresa e em 16 entrevistas em profundidade com gestores nos dois países. Os resultados demonstram uma forte incorporação da cultura nacional e organizacional na imagem da empresa e nas narrativas dos gestores. Tanto os portugueses, como os suecos, reconhecem uma forte associação entre a cultura nacional (sueca) e organizacional na empresa, mas os portugueses tendem a integrar a “Swedishness” da organização de forma mais evidente. O estudo aponta para processos particulares de formação, transmissão, disseminação e recepção de cultura, influenciados pelas circunstâncias materiais e simbólicas dos países envolvidos.

Palavras-chave: Gestão Intercultural; Empresas Multinacionais; Cultura; Suécia; Portugal

Margarida Martins Barroso
margarida.barroso@iscte-iul.pt
PhD in Sociology, ISCTE-IUL. Invited Assistant Professor and researcher at CIES-IUL, ISCTE-IUL, Avenida das Forças Armadas, 1649-026, Lisbon, Portugal.
Doctorada en Sociología, ISCTE-IUL. Profesora Auxiliar Invitada e investigadora en CIES-IUL, ISCTE-IUL, Avenida das Forças Armadas, 1649-026, Lisboa, Portugal.
Doutorada em Sociologia, ISCTE-IUL. Professora Auxiliar Convidada e investigadora no CIES-IUL, ISCTE-IUL, Avenida das Forças Armadas, 1649-026, Lisboa, Portugal.

Recebido em maio de 2018 e aceite em agosto de 2018
Recibido en mayo de 2018 y aceptado en agosto de 2018
Received in May 2018 and accepted in August 2018

For many decades, the study of the interconnections of national and organisational cultures in multinational settings focused on the measurement of cultural dimensions and on the comparison of work practices between different countries, often reinforcing national stereotypes and neglecting national cultural heterogeneity. The acknowledgement of these and other conceptual and methodological imprecisions around the broad notion of culture have raised the need to develop more research on the role of culture in multinational companies (MNC), considering the complexity of the processes of cultural transmission.

In this article, we discuss how national culture assumptions are used and perceived as a rationale for work practices in multinational companies, by analysing the perceptions of cultural transfers at IKEA, a multinational company of Swedish origin. The research was based on the study of Swedish and Portuguese workplaces belonging to the company and supported by documentary analysis and interviews with managers in both countries.

After the literature review and presentation of the theoretical framework of the research, we present our methodological choices, describing the countries, the company and the individuals under study, and then the results obtained. Finally, we discuss our results within the framework of the current debates on cultures and organisations in a globalised labour market.

We discuss how national culture assumptions are used and perceived as a rationale for work practices in multinational companies, by analysing the perceptions of cultural transfers at IKEA, a multinational company of Swedish origin.

Linking national and organisational cultures: a review

Traditional approaches to culture tend to define it as a set of values, expectations and behaviours that are learned, shared and reproduced by a group. From an organisational perspective, culture has been associated with shared meanings, assumptions and practices (Robbins, 1989; Schein, 1985; Smircich, 1983).

As an essential element in the analysis of organisational contexts, the study of culture in MNC often implies considering the articulation between organisational and national cultures. The first studies addressing this relationship are widely attributed to the work of Crozier on the influence of national culture on the organisation of French companies (Crozier, 1963), and to the work of D'Iribarne, who, over the years, has been actively adding a series of relevant contributions to the study of culture (D'Iribarne, 1989, 1997, 1998, 2009).

Paying special attention to the adjustment of MNC to the cultural specificities of the countries they operate in Hall (1959) and Hofstede (1991) are also remarkable references in most of today's studies on culture.

According to Hall, culture communicates below the level of consciousness in "silent languages", such as time, space or things (Hall, 1959). Initially inspired by Hall's work, though with abundant criticism, Hofstede's contribution also remains an important point of reference in studies on the impact of cultural dimensions on MNC. With privileged access to data on more than 100,000 IBM workers in 50 countries, combined with due control for the effect of other variables, the author concluded that, in the same company, the response to com-

mon everyday problems can have country variations according to concrete cultural dimensions (Hofstede, 1991).

Following these approaches, different studies have associated the country of origin of MNC with specific business features or operational characteristics. This means that even when formally defined as a 'multinational' company, the country where they were first established has a central role in the definition of its general configuration. North American companies are frequently associated with a formal management style, with tight control from the central management to its subsidiaries (Quintanilla, Susaeta and Sanchez-Mangas, 2008). Japanese companies are often portrayed as obtaining efficiency through the reduction of transactional costs, investing in long-term labour relations and collectivist orientations (António, 1988; Graham, 2001; Urakami, 2003; Pina e Cunha, Rego and Cabral-Cardoso, 2007). In their turn, Swedish companies are regarded as having a management style that encourages team work, open communication and consensus in decision-making (Hayden and Edwards, 2001). Other examples are readily available.

Swedish companies are regarded as having a management style that encourages team work, open communication and consensus in decision-making.

However, recent advances in cultural research in organisations have been supporting the need to adopt a more comprehensive definition of culture. Criticism has resulted not only from problematic methodologies, usually derived from Hofstede's comparative quantitative approach (Dupuis, 2014), but also from an outdated idea of culture as a fixed and invariable notion (Sackmann and Phillips, 2004). For instance, research is still being carried out on the general assumption that individuals from a certain country will tend to share values, meanings and behaviours that distinguish them from other individuals, neglecting the cultural heterogeneity of modern societies (D'Iribarne, 2009; Søderberg and Holden, 2002; Sukumaran, 2007). Accordingly, various authors point out the need to consider a more dynamic approach to culture, with context and cultural interactions being taken into account (Dupuis, 2014; Sackmann and Phillips, 2004; Søderberg and Holden, 2002).

This is closely connected with the need to debate the plurality of work identity construction processes in globalised labour markets. If we consider identity as the degree of identification of a worker with the work organisation, measured by the way he/she is defined in terms of the characteristics of the organisation (Cox and Tung, 1997), MNC with an organisational culture that strongly integrates the national culture of the country of origin reconfigure the processes of identity construction of the workers, who, by nationality, do not share that same culture. It is possible that the recognition of self and the construction of meaning is stronger for workers who feel close to the dominant national culture.

Poster's study (2007) on the Indian call-centre workers of American MNC gives a clear example of how the intensification of international business activities are contributing to the redefinition of identities. In these work contexts, located in India but responsible for the client support services of American companies, the author identified concrete strategies of "national identity control": workers are required to shape their national identity and, in some cases

lie about it, specifically through the adoption of American names, the masking of their Indian accent or the learning of American mannerisms in order to draw closer to American culture (Poster, 2007, p. 273). According to the author, by incorporating the cultural components of a country into another national context, MNC have introduced a new set of effects on identity construction, which can be placed between the global homogenisation of identities, especially towards their "Americanisation", on the one hand, and the fragmentation or renegotiation of identities in cases of resistance, on the other (Poster, 2007).

But these transfers do not always occur in the form of direct identity control at the individual level: it is possible to identify more refined organisational strategies to maintain a certain national culture as the predominant point of reference in a specific organisational setting. One case is the use of nationality as a facilitator for career progression – it is well known that some companies still tend to grant positions of trust primarily to their own national professionals; another is the adoption by some companies of their country of origin's language as the main working language (Tung, 1993; Cascio, 1986). When expanding business activities to other countries, a company is often required to adapt its modus operandi to different legal and institutional frameworks, while still transferring some of its inner structures and procedures. In this process, certain elements of the national culture in the company's country of origin may also be transferred and imposed on local employees, leading to a reverse adaptation process (Luo, 2016). In cases where a company's country of origin is associated with a public image that is beneficial to the company, the use of nationality as a marketing strategy is also common.

In cases where a company's country of origin is associated with a public image that is beneficial to the company, the use of nationality as a marketing strategy is also common.

The fact of considering the complexity and diversity of the notions of culture does not imply, however, neglect of the existence of common shared elements between individuals. The same holds true in the definition of culture in academic research, which counts with a certain degree of shared understanding between authors (see for e.g. Doherty, 2000). As D'Iribarne points out in this debate, there is still "something" that is shared by citizens of the same country (2009, p. 312), and this can still be called national culture even in increasingly diverse contexts. This is the idea that seems to underlie the organisational strategy of the company we are presenting here, which, though strongly internationalised, still promotes an image that is visibly rooted in concrete notions about its country of origin. In our article, we look at how this culture is perceived by managers of two different countries.

Methodology

The analysis was based on a case study carried out in the Swedish origin MNC IKEA, and in its Portuguese subsidiary.

As a company, IKEA needs little introduction. Operating in the retail sector, it has over 50 years' history, 315 stores in 27 countries and around 140,000 employees (IKEA, 2017a). Often presented as an example of fast and significant internationalisation (Korsgaard, Rask and Lauring, 2007), the company started

expanding to other countries in the 1960s. The organisational structure of the multinational group is rather complex, involving a number of countries and ownership relations that are hard to define. Today, three main business groups form IKEA: the IKEA group, the Inter IKEA group and the IKANO group. In our study, research was focused on the first, which is responsible for the stores and the general definition of the company's strategy and overall orientation. The organisational structure does not vary significantly between countries. All national units have a country manager who is responsible for the departments (finance, HR, marketing, expansion and stores). Generally, every store is organised around the areas of sales, logistics, communication, customer relations, food and HR. They each report to the store manager.

One of our reasons for choosing this multinational group to carry out the study was its strict and well-known standardisation of products, procedures and practices, which are presented by the company as resulting from the "Swedish heritage". In terms of human resources practices, in which it attempts to enhance the workers' well-being, the company has been able to develop an internal climate based on institutionalised practices that aim to reduce hierarchical barriers. For instance, the use of academic titles is restricted in daily interpersonal relations and most employees wear uniform regardless of their hierarchical position.

The organisational case study took place in one of the IKEA stores in Portugal and in two IKEA stores in Sweden. In-depth interviews were held with 16 managers (heads of department and section managers). We focused on managers in the assumption that they play a central role in the process of transmitting and maintaining an organisational culture (see Robbins, 1989). Seven interviews were held in Portugal, where all interviewees had Portuguese nationality, and nine interviewees took place in Sweden, where eight interviewees had Swedish nationality and one had British nationality. We managed to obtain a certain gender balance, as well as some homogeneity regarding age (average: 32 years). Most managers had been working in the company for two or three years.

Following a semi-structured model, the interviews started with an open question, where interviewees were asked to talk about their personal and professional lives, educational trajectories and previous work experiences. References to the connection between organisational and national cultures appeared spontaneously in most of the interviews, not only when the interviewees were reflecting about their present work lives, but also when they were mentioning previous work experiences or ideas about living and working in different countries. In the cases where the topic of culture was not fully developed, the interviewees were asked to expose their visions on the rationale for concrete practices as well as general ideas about ways of working and living in their home country and in other countries. After the full transcription of the interviews, the data was thematically categorised and analysed.

The labour markets of Portugal and Sweden, the chosen countries for this research, present significant differences. Sweden usually represents a northern European model of societal organisation, with an ideally universal system of social security, industrial relations that are strongly centralised and independent of the state, generally high educational levels for the working population, a fair distribution of income, and low levels of social inequality within the European framework. In contrast, Portugal usually embodies a southern European model, which includes an under-protective system of social security, an industrial relations model that is still centralised and state-dependent, significant levels of lowly educated workers on the labour market, and one of the highest levels of social inequality in Europe. A comparison between countries with this degree of dissimilarity was considered appropriate for the research objectives and, as we will explain further in this article, these differences were associated by the interviewees with broader conceptions about the ways of working in the two countries.

IKEA implements a "cultural fit quiz", available at its website, where potential candidates can assess how far they would adapt.

Received cultural transfers amongst managers in Portugal and in Sweden

At IKEA, it was around the 1970s that the concern over organisational culture started to be noted. In 1976, Ingvar Kamprad, the company founder, wrote "A furniture dealer's testament" (Torekull, 1998), a document stating the principles and values of the company. This document became the manual for the internal training sessions aimed at forming "cultural agents", who would be responsible for spreading the message to their colleagues (Bartlett and Nanda, 1990). The socialisation of the workers in an organisation is directly related to the implicit and explicit learning (Reber, 1993, in Chao, 1997) of a set of elements in the organisation's life: how to do the job, who's who within the company, who has the power, and what the objectives, values and history of the organisation are (Chao et al., 1994). At IKEA, this learning process is carried out at specific points in a worker's trajectory in the company, such as in recruitment or training and in the culture promotion campaigns that generally take place every five years in all units of the group (Korsgaard, Rask and Lauring, 2007).

When recruiting, some companies apply the strategy of hiring individuals who share their values, on the assumption that many professionals could fulfil the technical skills required for the job but only few would fit the company's culture. Following this strategy, IKEA implements a "cultural fit quiz", available at its website, where potential candidates can assess how far they would adapt.

In its daily activities, the company commonly uses stories and rituals to reproduce its culture and encourage the learning of its way of operating. Symbols are also important in these processes of cultural transmission. These are used to reflect the organisation's culture, values or internalised norms (Rafaeli and Worline, 1999). The symbols at IKEA are learnt in a very explicit way, with the help of manuals specially created to disseminate and explain them. Some of

these symbols can be perceived by external observers as well, particularly the company colours, which have been the same as the Swedish flag since 1983.

According to the official view of the company, two crucial elements have determined IKEA's success: the business idea and the organisational culture (Anders Dahlvig, IKEA's former CEO, Kling and Goteman, 2003, p. 35). Specific assumptions about the Swedish national culture contribute to the articulation of these two aspects and are present in the daily life of the company.

Swedish management style was seen as being practical and time-effective, while its Portuguese counterpart was considered rigid and bureaucratic.

On the one hand, the business idea is strongly based on the promotion of a "Nordic life style" (Korsgaard, Rask and Lauring, 2007, 2), integrating elements of Swedish history and culture. For many years, the organisational strategy was highly oriented towards the preservation of 'what is Swedish'. Until the 1990s, for example, the managers in all countries were encouraged to learn Swedish in order to reach a better understanding of the organisational culture and make progress in their careers (Korsgaard, Rask and Lauring, 2007). The company's branding is also strongly based on the presence of Swedish symbols, used as tools to promote an analogy between the supposed quality of its products and the "quality" of Sweden as a country, in particular regarding its social model, the internationalisation of its companies and the quality of the products (Zarkada-Fraser, 2001).

On IKEA's webpage it is possible to find this statement: "The IKEA concept, like its founder, was born in Småland. This is a part of southern Sweden where the soil is thin and poor. The people are famous for working hard, living on slender means and using their heads to make the best possible use of the limited resources they have. This way of doing things is at the heart of the IKEA approach to keeping prices low. But quality is not compromised for the sake of cost. Sweden has an international reputation for safety and quality you can rely on, and IKEA retailers take pride in offering the right quality in all situations." [IKEA, 2017a]

Since branding is strongly present in recruitment and pervades the worker's trajectory in the company, this relationship between organisational and national culture obviously appears in the discourses of our interviewees. Other aspects, such as each product's Nordic name, the typical Swedish food in the store's restaurants and the celebration of midsommar[1] in all the company's units, stimulate a certain type of "Swedish presence" in the countries where the company operates. This strong connection is embedded in preconceived ideas about Swedish ways of working. In our study, Portuguese interviewees systematically associated some of the internal practices of the company with its Swedish origin, contrasting them with what they considered were typically Portuguese ways of working. This was especially evident regarding work organisation and time management. Swedish management style was seen as being practical and time-effective, while its Portuguese counterpart was considered rigid and bureaucratic.

The importance of avoiding these "typically Portuguese" ways of working was even pointed out to support the need for a more "international" workforce

in the Portuguese subsidiary. In this regard it is important to note that, at the time of our study, 91.5% of the Portuguese company workforce was composed by Portuguese nationals, while in Sweden, the proportion of Swedish nationals was slightly inferior (84% and 87% in each store).

"I think it would be a waste if we started to 'aportuguesar' [make Portuguese] the company in terms of working time, for example (…). Today we only have two stores and this culture is alive but when we have six or seven, maybe we won't know each other that well, maybe we won't have as many foreigners as we have today working here, maybe we'll have more Portuguese, we have to be careful. We have to maintain this culture alive, this Nordic culture, alive. (…) Usually when I'm at work, I'm working. This is how the Swedes work. We don't waste any time. Because we are very informal, we have meetings of five or ten minutes. We leave the meeting room and things start to happen immediately. We don't have that formality, all those rules… we are anti-bureaucratic." (Hugo, department manager, Portugal)

"This is a Swedish company. We have a lot of foreigners. It is good that we are not only Portuguese and have other cultures around. So, we arrive early, have lunch early and leave early. In other companies, and I know from experience, there is this tendency to start working later, instead of arriving at 8am, arriving at 9 or 10, and then, obviously, you can't do everything by 6pm, so you stay until 7 or 8." (Linda, store manager, Portugal)

Following the company's approach regarding the association of Sweden with high quality standards, managers tend to assume quite openly that there is a common impression about Sweden that needs to be preserved and disseminated.

"We have to reinforce the quality profile that exists in Swedish culture. Usually we tend to associate the Swedish and Nordic populations with something of quality (…) I have to transmit what we call the "Swedishness", which means, transmitting this idea of developed countries, which have greater quality, so that people can associate this quality with the company." (Hugo, department manager, Portugal)

But the relationship between supposed Swedish cultural elements and the company's practices was also present in other areas. For example, the company's practices in seeking to obtain an egalitarian and gender-balanced workforce and promoting a good balance between work and family were explained as a cultural inheritance and a way of drawing the employees' living and working patterns closer to those in Sweden. The company presents itself as a family-friendly employer, implementing policies of flexible working hours, allowing for part-time work and facilitating the articulation of work with personal life. The company also offers a symbolic gift each time a worker has a child. In Portugal, the company gives workers the possibility of extending parental leave beyond what is set out in law, as well as providing a financial benefit on the birth of a child and establishing protocols with nearby kindergartens so that

workers can enjoy better prices or better conditions of access. Some of these practices are internalised as being strongly associated with preconceived ideas about work and life in Sweden and the Nordic countries.

In the interviews with the Swedish workers, the relationship between the company and the national culture was not always associated with a typically Swedish way of working. Some of the company's internal practices, for example regarding time management, were also common in other companies in Sweden, so they were often omitted in these professionals' narratives. At the same time, some of these managers had previous work experience in Swedish companies with very different practices from IKEA's, in particular regarding the support for family life.

The company presents itself as a family-friendly employer, implementing policies of flexible working hours, allowing for part-time work and facilitating the articulation of work with personal life.

"Before joining IKEA, I was working as a manager in a bakery and I felt that that employer wasn´t as good as I had hoped. The working conditions were not good, and the company only looked to their own good and not to the wellness of their employees. (…) I had two colleagues that were a couple and when their kid was sick they weren´t allowed to stay at home with the sick child. That´s not a healthy environment and that´s also breaking the law. These things kept happening and that created an environment where people were not happy" (Elsa, department manager, Sweden).

This weakens the argument that these practices are common to all or most Swedish companies. Consequently, the references to Swedish culture in the interviews with Swedish workers came up in a more symbolic manner, with the association of the brand with the country's history.

"There is this lovely example … a kid was jumping on the couches and a worker said "Please, don't do that", and the father said, "I don't pay my taxes not to be able to jump on couches." "Yes, but we're not a government company. We're private." This shows how connected to IKEA the Swedish people are." (Ebba, store section manager, Sweden)

Discussion and conclusions

The company that we have presented can be regarded as a typical case of the integration of a national culture into the culture of an organisation. Its organisational approach to culture started to develop in the process of internationalisation, spurred on by the impulse of organisational culture studies appearing around the 1970s. Consequently, the brand has always been associated with the Swedish national culture and has been able to benefit from the good image that Sweden has acquired in terms of economic growth – in particular with the proliferation of international businesses – and social development, specifically by the establishment of a universal social model. This 'marketing of the national model' is frequently used not only as an instrument to disseminate products and services but also a tool to transfer internal practices. Workers from all the countries where the company operates have frequent contact with some of the elements of the organisational culture that are presented as typically Swedish.

Our results show, firstly, how the link between national and organisational culture is strongly incorporated into the public image of the company, particularly by the way the company presents itself to the general public, whether through its Swedish symbols or explicit association with Sweden in the presentation of its history, products and business. Secondly, we were able to confirm the association of some of the company's practices with a supposed Swedish way of organising work, which is especially present in the discourse of the non-Swedes and presented as contrasting with different ways of working in other countries.

This 'marketing of the national model' is frequently used not only as an instrument to disseminate products and services but also a tool to transfer internal practices.

In our specific case, practical, open, informal methods of management and control, together with a concern for the workers' personal lives and families, were associated with a Swedish working culture, while hierarchical and bureaucratic practices and long hours were assumed to be typically Portuguese ways of working. Consequently, culture was regarded as a rationale for the adoption of certain work practices. Finally, through an analysis of the managers' discourses, we could confirm the strong assimilation of the interconnection between national and organisational cultures. Both the Portuguese and the Swedish interviewees recognise a close association between the Swedish and the organisational culture in the company, though the Portuguese tend to manifest the "Swedishness" of the organisation more strongly than their Swedish colleagues.

Instead of a process of cultural negotiation, resistance, or national identity control, this case shows a rather articulated relationship between the founding culture, in this case Swedish, and that of the host country, Portugal. While some organisational practices are justified as being associated to specific Swedish ways of functioning, cultural elements of the host country, namely the working language or the national festivities in Portugal, remain preserved. In fact, IKEA seems to be a case of cultural integration, with what Cox and Tung (1997) identified as the attraction to a culture, in this case Swedish, with a degree of preservation of the cultures of the other countries, in particular regarding language, food or national holidays. This attraction lies in a formalised organisational strategy that uses specific elements of a national culture as a unifier and as a tool to strengthen the organisational culture among the different workplaces in the world.

The association of the company with its Swedish origins, especially by the non-Swedish workers, though also by the Swedes themselves, reveals part of the strategy's effectiveness. Given that the image of Sweden as a developed country and model to follow persists in broad sectors of European public opinion, we were able to observe that the assimilation of these Swedish cultural elements is positively accepted by the Portuguese managers, even functioning as an element of social distinction from other companies and workers in the country. This is not surprising, especially if we consider that the work practices presented as Swedish are mostly beneficial to the Portuguese workers.

Together with these processes of cultural integration, our study opens up the discussion of particular processes of identity redefinition in the hosting

countries. According to the narratives of the Portuguese managers, there was a clear adoption of a perceived "Swedishness" in their work practices.

Our case is a good example of the association between national and organisational cultures, but this strong combination only works for the benefit of the company due to a set of structural patterns that Sweden, as a country, enjoys. This is true for marketing purposes, but also for the acceptance of these cultural elements by non-Swedish workers, especially in less developed national contexts.

The use of a supposed Swedish lifestyle as an instrument for branding and marketing purposes comes as an acknowledgement of its effectiveness in today's global markets. In fact, several organisations, in different sectors of activity, often use the social representations and the historical background of their country's national culture to promote and market their products. This is the case, for instance, of the car industry in Germany, or the wine sector in Italy. Design is surely one of the industries for which the Scandinavian countries are best known, and for that reason, the strategic association between the country of origin and the quality of the company's products is not surprising. However, when this rationale is used to justify organisational practices, its acceptance is highly dependent on the different positions of power, whether economic, political or symbolic, between the countries involved.

Although the Swedes recognize the association between their country's national culture and the history of the company, the justification of the organisation's internal practices as "typically Swedish" is easily deconstructed in their discourses, through references to previous work experiences in Swedish companies with significantly different practices.

Portugal and Sweden represent two different models of institutional functioning and economic development within the European context and in the global economic market as well. The reputation of the Swedish design sector and the history of internationalization of Swedish companies give this organisation undeniable authority regarding business implementation. Moreover, the levels of socioeconomic development of the country, which include the general functioning of the labour market, but also work organisation and working conditions, legitimate, to a large extent, the implementation of certain organisational practices.

The positive acceptance of the company's "Swedishness" by Portuguese managers and its use as a mechanism of social distinction in relation to other companies operating in Portugal, contrasts with the normality of their execution in the Swedish establishment. Although the Swedes recognize the association between their country's national culture and the history of the company, the justification of the organisation's internal practices as "typically Swedish" is easily deconstructed in their discourses, through references to previous work experiences in Swedish companies with significantly different practices. This underlines the strategic dimension of the uses of culture in organisations, but also the relevance of studying country-specific cases to understand variation in the processes of cultural exchange. We were thus able to emphasise the importance of context in the analysis of the processes of culture formation, transmission, dissemination and reception in multinational settings, contributing with a specific case for which the history and characteristics of the company and of the

countries involved are crucial, namely the unequal power relations grounded in the countries' material and symbolic circumstances.

Note

1. Solstício de verão, é um feriado nacional. (N. E.)

References

ANTÓNIO, N. S. (1988), **Gestão Japonesa: Características Principais**. Edições Sílabo, Loures.

BARTLETT, C. A. & NANDA, A. (1990), "Ingvar Kamprad and IKEA". *Harvard Business School Cases,* 390-132, pp. 1-20.

CASCIO, W.F. (1986), **Managing Human Resources: Productivity, Quality of Work Life, Profits**. McGraw-Hill, New York.

CHAO, G. (1997), "Organizational socialization in multinational corporations: the role of implicit learning". In C.L.Cooper and S.E. Jackson (eds.), **Creating Tomorrow's Organizations: A Handbook for Future Research in Organizational Behavior**. John Wiley and Sons, Chichester, pp. 43-57.

CHAO, G.; O'LEARY-KELLY, A.M.; WOLF, S.; KLEIN, H.J. & GARDNER, P.D. (1994), "Organizational socialization: its content and consequences". *Journal of Applied Psychology*, 79(5), pp. 730-743.

COX, T. & TUNG, R. (1997), "The multinational organization revisited". In C.L. Cooper and S.E. Jackson (eds.), **Creating Tomorrow's Organizations: A Handbook for Future Research in Organizational Behavior**. John Wiley and Sons, Chichester, pp. 7-28.

CROZIER, M. (1963), **Le Phénomène Bureaucratique : Essai Sur Les Tendances Bureaucratiques Des Systèmes D'organisation Modernes Et Sur Leurs Relations En France Avec Le Système Social Et Cultural**. Éditions du Seuil, Paris.

D'IRIBARNE, P. (1989), **La Logique De L´Honneur : Gestion Des Entreprises Et Traditions Nationales**. Éditions du Seuil, Paris.

D'IRIBARNE, P. (1997), "The usefulness of an ethnographic approach to the international comparisons of organizations". *International Studies of Management and Organization*, 26(4), pp. 30-47.

D'IRIBARNE, P. (1998), **Cultures et Mondialisation : Gérer Par-Delà Les Frontières**. Éditions Seuil, Paris.

D'IRIBARNE, P. (2009), "National cultures and organisations in search of a theory : an interpretative approach". *International Journal of Cross Cultural Management*, 9(3), pp. 309-321.

DOHERTY, S.G. (2000), "Conceptualising culture". *Cross Cultural Management: An International Journal*, 7(4), pp. 12-17.

DUPUIS, J.P. (2014), "New approaches in cross-cultural management research: The importance of context and meaning in the perception of management styles". *International Journal of Cross Cultural Management*, 14(1), pp. 67-84.

GRAHAM, J. (2001), "Culture and Human Resources Management". In A.M. Rugman and T.L. Brewer , **The Oxford Handbook of International Business**. Oxford University Press, Oxford, pp. 503-536.

HALL, E.T. (1959), **The Silent Language**. Anchor books, New York.

HALL, E.T. (1989[1976]), **Beyond Culture**. Anchor Books, New York.

HAYDEN, A. & EDWARDS, T. (2001), "The erosion of the country of origin effect: a case study of a Swedish multinational company". *Relations industrielles/Industrial Relations*, 56(1), pp. 116-140.

HOFSTEDE, G. (1991), **Culturas e Organizações, Compreender a Nossa Programação Mental**. Edições Sílabo, Lisboa.

IKEA (2017a), "The history of IKEA. How it all began". Available at: http://www.ikea.com/ms/pt_PT/about_ikea/the_ikea_way/history/index.html (accessed 16/06/2017).

KLING, K. & GOTEMAN, I. (2003), "IKEA CEO Anders Dahlvig on international growth and IKEA's unique corporate culture and brand identity". *Academy of Management Executive*, 17(1), pp. 31-37.

KORSGAARD, S.; RASK, M. & LAURING, J. (2007), "The diversity management paradox in globalization". Working Paper, Aarhus School of Business, Department of Management. http://ssrn.com/abstract=1135570.

LUO, Y. (2016), "Toward a reverse adaptation view in cross-cultural management". *Cross Cultural and Strategic Management,* 23(1), pp. 29-41.

PINA e CUNHA, M.; REGO, A. & CABRAL-CARDOSO, C. (2007), **Tempos Modernos: Uma História das Organizações e da Gestão**. Edições Sílabo, Lisboa.

POSTER, W. (2007), "Who's on the line? Indian call-center agents pose as Americans for U.S. outsourced firms". *Industrial Relations*, 46(2), pp. 271-302.

QUINTANILLA, J.; SUSAETA, L. & SÁNCHEZ-MANGAS, R. (2008), "The diffusion of employment practices in multinationals: 'Americanness' within US MNCs in Spain". *Journal of Industrial Relations*, 50, pp. 680-695.

RAFAELI, A. & WORLINE, M. (1999), "Symbols in organizational culture. Haifa: Technion university". http://iew3.technion.ac.il/Home/Users/anatr/symbol.html.

ROBBINS, S.P. (1989), **Organizational Behavior: Concepts, Controversies and Applications**. Englewood-cliffs, Prentice-Hall.

SACKMANN, S. & PHILLIPS, M. (2004), "Contextual influences on cultural research: shifting assumptions of new workplace realities". *International Journal of Cross Cultural Management*, 4(3), pp. 370-390.

SCHEIN, E.H. (1985), **Organizational Culture and Leadership**. Jossey-Bass Publishers, San Francisco.

SMIRCICH, L. (1983), "Concepts of culture and organizational analysis". *Administrative Science Quarterly,* 28(3), pp. 339-358.

SØDERBERG, A.M. & Holden, N. (2002), "Rethinking cross cultural management in a globalising business world". *International Journal of Cross Cultural Management*, 2(1), pp. 103-121.

SUKUMARAN, S.B.N. (2007), "National culture, business culture and management practices: consequential relationships?". *Cross Cultural Management: An International Journal*, 14(1), pp. 54-67.

TOREKULL, B. (1998), **Leading by Design, The IKEA Story**. HarperCollins Publishers, New York.

TUNG, R.L. (1993), "Managing cross-national and intra-national diversity". *Human Resource Management*, 32(4), pp. 461-477.

URAKAMI, K. (2003), "Notes on Japanese multinational companies: was the "future' we thought out 30 years ago something like this?". http://www2.odn.ne.jp/kurakami/japco/JP-MNC.pdf.

ZARKADA-FRASER, A. (2001), "Stereotyping in international business". In C.L. Cooper, S. Cartwright and C. Earley (eds.), *The International Handbook of Organizational Culture and Climate*. John Wiley and Sons Ltd, Chichester, pp. 391-406.