

UNIVERSIDADE FEDERAL DO AMAZONAS
PROGRAMA DE PÓS GRADUAÇÃO EM CONTABILIDADE E
CONTROLADORIA
MESTRADO EM CONTABILIDADE E CONTROLADORIA

KATY ANN DE MATOS AQUINO

PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO
O desafio de uma nova cultura organizacional no Setor Público

MANAUS
2016

KATY ANN DE MATOS AQUINO

PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO
O desafio de uma nova cultura organizacional no Setor Público

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Contabilidade e Controladoria, da Universidade Federal do Amazonas, como requisito para o título de Mestre em Contabilidade e Controladoria.

**ORIENTADOR PROF. DR. AFRÂNIO DE AMORIM FRANCISCO
SOARES FILHO**

**MANAUS
2016**

Ficha Catalográfica

Ficha catalográfica elaborada automaticamente de acordo com os dados fornecidos pelo(a) autor(a).

A657p Aquino, Katy Ann de matos
Planejamento Estratégico: o desafio de uma nova cultura organizacional no Setor Público / Katy Ann de matos Aquino. 2016
137 f.: il. color; 31 cm.

Orientador: Afrânio de Amorim Francisco Soares Filho
Dissertação (Mestrado Profissional em Contabilidade e Controladoria) - Universidade Federal do Amazonas.

1. Planejamento Estratégico. 2. Setor Público. 3. Escolas do Pensamento Estratégico. 4. Amazonprev. I. Soares Filho, Afrânio de Amorim Francisco II. Universidade Federal do Amazonas III. Título

KATY ANN DE MATOS AQUINO

PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO
O desafio de uma nova cultura organizacional no Setor Público

Dissertação final, apresentada à Universidade Federal do Amazonas – UFAM como parte das exigências para a obtenção do grau de Mestre (a) em Contabilidade e Controladoria, sob orientação do Prof. Afrânio de Amorim Francisco Soares Filho, DSc.

APROVADA EM: 06/06/2016

Prof.: Afrânio de Amorim Francisco Soares Filho, DSc.
(Presidente)
(Universidade Federal do Amazonas)

Prof. Luiz Augusto de Carvalho Francisco Soares, Dsc.
(Membro)

Prof. Ricardo Jorge da Cunha Costa Nogueira, Dsc.
(Membro)

Prof. Adenes Teixeira Alves, M.Sc.
(Membro Externo)

Dedicatória

Aos meus pais, meus irmãos,
esposo e filhos pelo incentivo
para realização deste trabalho.

AGRADECIMENTOS

A Deus “ Posso todas as coisas em Cristo que me fortalece” Filipenses 4:13;

A meu orientador pelo acompanhamento constante;

Aos meus familiares pelo apoio;

Ao Fundo Previdenciário do Estado do Amazonas /AMAZONPREV, que auxiliou na discussão da temática e contribuiu no delinear da pesquisa;

À Universidade Federal do Amazonas e à Assembleia Legislativa do Estado do Amazonas pela oportunidade de cursar o mestrado profissionalizante na concessão do convênio firmado.

RESUMO

No atual contexto das organizações, sejam públicas ou privadas, o planejamento estratégico constitui-se em um instrumento de fundamental importância na formulação de objetivos, considerando as condições do ambiente interno e externo e a sua evolução, de maneira que todas as ações, sejam elas voltadas para o lucro, para o crescimento ou para a sua missão, possam ser coerentes e servir de base de sustentação permanente. O presente estudo trata acerca do planejamento estratégico enquanto desafio para a construção de uma nova cultura organizacional no setor público. Buscou-se também demonstrar que a forma pela qual as empresas formulam e implementam suas estratégias possibilita excelência em gestão e garantia da competitividade no momento presente e para o futuro. Para a sua elaboração, utilizou-se pesquisa qualitativa de natureza descritiva e documental, visto que, de acordo com Gil (2002), são formas de compreender o planejamento estratégico enquanto técnica para a formação de uma nova cultura organizacional no setor público. Para tanto, no sentido de demonstrar o Planejamento Estratégico como um desafio para formação de uma nova cultura organizacional, realizou-se um Estudo de Caso na AMAZONPREV - entidade responsável pela Gestão Previdenciária Estadual - cuja implantação dessa ferramenta tem proporcionado resultados satisfatórios. Buscou-se ainda, levantar os antecedentes históricos da estratégia; conhecer as Escolas do Pensamento Estratégico; analisar as práticas, a classificação, as semelhanças e diferenças existentes entre os registros e documentos do órgão pesquisado e as características das Escolas do Pensamento Estratégico. O estudo tem como principal objetivo identificar as correntes estratégicas presentes no planejamento do mencionado órgão, de acordo com modelo de Mintzberg. Para maior clareza acerca do tema, procurou-se levantar os antecedentes históricos da estratégia; conhecer as Escolas do Pensamento Estratégico; analisar as práticas e os registros, a classificação, as semelhanças e diferenças existentes no órgão pesquisado e as características das Escolas do Pensamento Estratégico. Como resultados da pesquisa, foi possível destacar a construção de uma nova cultura organizacional impulsionada pela implantação do planejamento estratégico, cujos padrões, decisões e ações consolidadas, possibilitaram uma nova visão, uma nova cultura fortalecida pela inovação tecnológica e capacitação de pessoas sob uma liderança empreendedora e produtiva.

PALAVRAS-CHAVE: Planejamento Estratégico; Setor Público; Escolas do Pensamento Estratégico; Amazonprev.

ABSTRACT

In the current context of organizations, whether public or private, strategic planning constitutes a crucial instrument in the objectives formulation, considering the conditions of the internal and external environment and its evolution, so that all actions, whether directed for profit, for growth or for their mission, to be consistent and serve as a permanent support base. This study is about strategic planning as a challenge to build a new organizational culture in the public sector. Seeks to show that the way in which companies formulate and implement their strategies enables management excellence and competitiveness of security at present and for the future. For its preparation, we used qualitative research and descriptive nature documentary, since, according to Gil (2002), are ways of understanding strategic planning as a technique for the formation of a new organizational culture in the public sector. In order to demonstrate the Strategic Planning as a challenge to form a new organizational culture, there was a Case Study in AMAZONPREV - entity responsible for the State Social Security Administration - whose deployment of this tool has provided satisfactory results. The aim is to also raise the historical background of the strategy; know the Schools Strategic Thinking; analyze the practices, the classification, the similarities and differences between the records and documents of the researched body and the characteristics of Schools of Strategic Thinking. The study aims to identify strategic currents present in the planning of the mentioned organ, according to Mintzberg model. For clarity on the subject, he sought to raise the historical background of the strategy; know the Schools Strategic Thinking; analyze the practices and records, classification, the similarities and differences in the studied organ and characteristics of Schools of Strategic Thinking. As a result of the research, it was possible to highlight the construction of a new organizational culture driven by the implementation of the strategic plan, whose standards, decisions and consolidated action, made possible a new vision, a new culture strengthened by technological innovation and empowerment of people in an entrepreneurial leadership and productive.

KEYWORDS: Strategic Planning; Public sector; Schools Strategic Thinking; Amazonprev.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Matriz de SWOT	31
Figura 2 - Modelo de Steiner de Planejamento estratégico.....	33
Figura 3 - Forças Competitivas de Porter.....	37
Figura 4 - Níveis de Planejamento	74
Figura 5 - Análise Ambiental – Visão Metodológica.....	76
Figura 6 - Fases da Administração Estratégica.....	76

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Resposta da Pergunta 1.....	101
Tabela 2 – Resposta da Pergunta 2.....	103
Tabela 3 – Resposta da Pergunta 3.....	105
Tabela 4 – Resposta da Pergunta 4.....	106
Tabela 5 – Resposta da Pergunta 5.....	108
Tabela 6 – Escola do Design	110
Tabela 7 – Escola do Planejamento.....	112
Tabela 8 – Escola de Posicionamento.....	113
Tabela 9 – Escola Empreendedora	114
Tabela 10 – Escola Cognitiva	116
Tabela 11 – Escola de Aprendizado.....	117
Tabela 12 – Escola do Poder.....	119
Tabela 13 – Escola Cultural.....	120
Tabela 14 – Escola Ambiental.....	122
Tabela 14 – Escola da Configuração.....	123

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 – Resposta da Pergunta 1.....	101
Gráfico 2 – Resposta da Pergunta 2.....	103
Gráfico 3 – Resposta da Pergunta 3.....	105
Gráfico 4 – Resposta da Pergunta 4.....	107
Gráfico 5 – Resposta da Pergunta 5.....	108
Gráfico 6 – Amazonprev x Escola do Design.....	110
Gráfico 7 – Amazonprev x Escola do Planejamento.....	112
Gráfico 8 – Amazonprev x Escola de Posicionamento.....	113
Gráfico 9 – Amazonprev x Escola Empreendedora.....	115
Gráfico 10 – Amazonprev x Escola Cognitiva.....	116
Gráfico 11 – Amazonprev x Escola de Aprendizado.....	117
Gráfico 12 – Amazonprev x Escola do Poder.....	119
Gráfico 13 – Amazonprev x Escola Cultural.....	121
Gráfico 14 – Amazonprev x Escola Ambiental	122
Gráfico 15 – Amazonprev x Escola de Configuração.....	123

LISTA DE ABREVIATURAS

5W2H	5W: What,Why, Where, When, Who; 2H: How, How much
ALE	Assembleia Legislativa
AMAZONPREV	Fundo Previdenciário Do Estado Do Amazonas
BCG	Boston Consulting Group (Grupo Boston De Consultoria)
BSC	Balanced Scorecard
CGE	Controladoria Geral do Estado
CGL	Comissão Geral de Licitação
CODIR	Conselho Diretor
COFIS	Conselho Fiscal
CONAD	Conselho de Administração
COPLAN	Comitê de Planejamento
DASP	Departamento de Assistência Social e Previdência
FFIN	Fundo Financeiro
FPREV	Fundo Previdenciário
GE	General Eletric
IPASEA	Instituto de Previdência e Assistência Social do Estado do Amazonas
IPEAM	Instituto de Previdência do Estado do Amazonas
ISSO	International Organization for Standardization
LDO	Lei de Diretrizes Orçamentária
PAI	Política de Investimentos
PDCA	Plan, Do, Check e Action.
PGE	Procuradoria Geral do Estado
PPA	Plano Plurianual
SEAD	Secretaria de Estado de Administração e Gestão
SEFAZ	Secretaria de Estado da Fazenda
SEPLAN	Secretaria de Estado de Planejamento e Desenvolvimento Econômico
SWOT	S (Strengthness); W (Weakness); O (Opportunity); T (Threat)
TCE	Tribunal de Contas do Estado

LISTA DE QUADROS

Quadro 01 – Estrutura da Dissertação.....	16
Quadro 02 – Evolução dos desafios ambientais - perspectiva histórica	22
Quadro 03 – Componentes da Estratégia	25
Quadro 04 – Os 5 P’s da Estratégia	26
Quadro 05 – Formação das Escolas do Pensamento Estratégico	27
Quadro 06 – Premissas da Escola de Design	31
Quadro 07 – Premissas da Escola de Planejamento	34
Quadro 08 – Premissas da Escola de Posicionamento	37
Quadro 09 – Premissas da Escola Empreendedora.....	40
Quadro 10 – Premissas da Escola Cognitiva.....	42
Quadro 11 – Premissas da Escola de Aprendizado	45
Quadro 12 – Premissas da Escola do Poder	47
Quadro 13 – Premissas da Escola Cultural	48
Quadro 14 – Dimensões do Ambiente	50
Quadro 15 – Premissas da Escola Ambiental	51
Quadro 16 – Tipos de Organizações	53
Quadro 17 – Premissas da Escola de Configuração	54
Quadro 18 – Diferenças entre Planejamento Situacional e Qualidade Total.....	59
Quadro 19 – Modelos de Planejamento Estratégico	73
Quadro 20 – Intercessão de Modelos de Planejamento Estratégico	75
Quadro 21 – Evolução Histórica do AMAZONPREV	83
Quadro 22 – Medidas do Planejamento Estratégico do AMAZONPREV.....	86
Quadro 23 – Macro etapas da nova Metodologia (2009).....	89
Quadro 24 – Composição do Planejamento Estratégico (2014).....	90
Quadro 25 – Estrutura do Planejamento Estratégico (2015/2018).....	92
Quadro 26 – Direcionamento da Instituição (2015/2018)	93
Quadro 27 – Composição do Planejamento Estratégico (2016/2019).....	95
Quadro 28 – Estrutura do Planejamento Estratégico (2016/2019).....	97
Quadro 29 – Direcionamento da Instituição (2016/2019)	98

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO.....	12
Problema	13
Justificativa.....	14
Objetivos.....	15
Geral	15
Específicos.....	15
Estrutura da Dissertação	15
CAPÍTULO I – FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	
1.1 Antecedentes da Estratégia	17
1.2 Estratégia - Conceitos.....	23
1.3 Escolas do Pensamento Estratégico	26
1.4 Características das Escolas do Pensamento Estratégico.....	28
1.4.1 Escola de Design	28
1.4.2 Escola de Planejamento	31
1.4.3 Escola de Posicionamento	34
1.4.4 Escola Empreendedora	38
1.4.5 Escola Cognitiva.....	40
1.4.6 Escola de Aprendizado	43
1.4.7 Escola de Poder	46
1.4.8 Escola Cultural	48
1.4.9 Escola Ambiental.....	49
1.4.10 Escola de Configuração	52
1.5 Planejamento estratégico na Gestão Pública	55
1.6 Administração Estratégica.....	60
1.7 Elaboração do Planejamento Estratégico	68
1.8 Gestão Estratégica e Os Modelos de Planejamento.....	71
CAPÍTULO II - METODOLOGIA	
2.1 Tipo da Pesquisa.....	76
2.2 Objetivo da Pesquisa	77
2.3 Estudo de Caso	78
2.4 Coleta de Dados da Pesquisa.....	79
2.4.1 Técnica de Entrevista em Profundidade.....	80
CAPÍTULO III – ANÁLISE E APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS	
3.1 Apresentação da Instituição Pesquisada	82
3.2 A implantação do Planejamento Estratégico do AMAZONPREV... ..	84
3.3 Planejamento Estratégico do AMAZONPREV (2015 A 2018)	92
3.4 Planejamento Estratégico do AMAZONPREV (2016 A 2019).....	94
3.5 Resultados das Entrevistas realizadas no AMAZONPREV.....	100
CONSIDERAÇÕES FINAIS	125
REFERÊNCIAS.....	129
APÊNDICES	134

INTRODUÇÃO

As empresas têm buscado maneiras criativas e inovadoras para conduzirem os seus negócios e alcançar os seus objetivos. Em um cenário com alta competitividade, empresas vêm-se obrigadas a elaborar e rever estratégias para sua própria sobrevivência. A velocidade, tanto para acesso quanto para validação de informações é essencial para os gestores, visto que possibilita minimizar os riscos de suas decisões.

No contexto das organizações, é comum na ânsia de obter resultados satisfatórios, gestores decidirem de modo precipitado e intuitivo (LAPENDA, 2012).

No âmbito das organizações públicas, a rotatividade ocasiona uma descontinuidade da gestão, o que compromete o alcance dos objetivos determinados para um prazo superior ao mandato vigente, daí a necessidade de internalizar e institucionalizar o plano de gestão para que a missão e a visão do órgão sejam alcançadas. Daí a necessidade de se implantar um planejamento estratégico cujos objetivos institucionais ultrapassem a linha temporal dos administradores públicos, que é de quatro anos (LAPENDA, 2012).

Todo esse contexto vem a fortalecer a importância do planejamento estratégico como suporte à Administração. Entre seus efeitos mais relevantes estão a definição da missão e a visão de futuro da organização, obtenção e análise de informações qualificadas sobre o seu desempenho e habilidades necessárias para o equilíbrio de suas decisões, não apenas em curto prazo, mas também, em longo prazo a fim de possibilitarem a longevidade da organização (GONÇALVES, 2008).

Organizações reativas, por não fazerem uso desta ferramenta, costumam passar por dificuldades de caixa, acúmulo de prejuízos financeiros, materiais e em muitas ocasiões, falência. A dificuldade em mudar implica em romper com paradigmas organizacionais. Por outro lado, organizações bem sucedidas frequentemente tornam-se acomodadas em uma zona de conforto estabelecida por estratégias voltadas para cenários passados. Entretanto, é necessário rever esses cenários à medida que fatores micro e macro ambientais possam impactar os objetivos e metas organizacionais.

A estratégia e suas correntes de pensamento serão abordadas em capítulo específico neste trabalho, em especial, destacar-se-á a de Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000), cujo enfoque central prega que quando os ambientes externos comprimem as estruturas, fato comum em momento de crise, as mudanças podem ocorrer com mais frequência. Consoante a

esta afirmação, as empresas desenvolvem estratégias de forma não intencional, emergindo sem as formalidades prescritivas comuns ao formato tradicional de planejamento estratégico.

Considerando-se todas as dificuldades enfrentadas no dia a dia das organizações, as necessidades de mudanças, a possibilidade de tomar decisões de maneira mais segura e a necessidade de preparar as empresas para que se tornem prósperas em curto, médio e longo prazo, o presente estudo trata acerca do planejamento estratégico enquanto desafio para a construção de uma nova cultura organizacional no setor público. Busca demonstrar que a forma pela qual as empresas formulam e implementam suas estratégias possibilita excelência em gestão e garantia da competitividade no momento presente e para o futuro.

O estudo tem como objetivo identificar as correntes estratégicas propostas por Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000), presentes no Planejamento Estratégico do Fundo Previdenciário do Estado do Amazonas (AMAZONPREV), a serem analisadas neste estudo, a fim de demonstrar a sua importância para a formação de uma nova cultura organizacional no setor público, tendo em vista que a sua implantação no mencionado órgão tem apresentado resultados satisfatórios. Buscou-se também, levantar os antecedentes históricos da estratégia; conhecer as Escolas do Pensamento Estratégico; analisar as práticas, a classificação, as semelhanças e diferenças existentes entre os registros e documentos do órgão pesquisado e as características das referidas escolas.

A motivação do presente estudo se deu pela vontade de estimular objetivos sociais legitimados pela eficiência, eficácia, efetividade e transparência, com a utilização de um planejamento estratégico que possa funcionar de fato, isto é, que gere resultados satisfatórios para o momento presente e para o futuro das organizações.

Este estudo classifica-se, de acordo com Gil (2006), como qualitativo, de natureza descritiva e utilizou pesquisa documental como forma de compreender o planejamento estratégico enquanto técnica para a formação de uma nova cultura organizacional no setor público.

A evolução social instiga os cidadãos a reivindicarem melhorias nas condições de vida em sociedade, com isso, serviços públicos prestados nas áreas da saúde, educação, segurança, dentre outros proporcionados pelo Estado têm sido questionados.

Isso significa dizer que o cidadão está deixando de ser sujeito passivo e exigindo do Estado serviços de qualidade, respeito à cidadania e mais eficiência, economicidade, efetividade no uso dos recursos públicos, tudo isso com transparência (GONÇALVES, 2008).

Surge então, a necessidade de se refletir acerca da importância do Planejamento Estratégico para a formação de uma nova cultura organizacional, isto é, que possibilite atender plenamente as demandas sociais.

A prática tem mostrado que, o Planejamento Estratégico no Setor público tem se apresentado pouco expressivo na maioria dos órgãos, são poucos os que apresentam resultados satisfatórios com a sua implantação, seja pela falta de motivação dos servidores, pela excessiva burocracia ou pelo pouco comprometimento dos gestores.

Em sentido contrário à maioria dos órgãos, busca-se com o presente estudo demonstrar a importância do Planejamento Estratégico para a formação de uma nova cultura organizacional, através de um Estudo de Caso no Fundo Previdenciário do Estado do Amazonas - AMAZONPREV - entidade responsável pela Gestão Previdenciária Estadual, cuja implantação e acompanhamento do planejamento têm apresentado resultados satisfatórios.

Sabe-se, entretanto, que quando implantado e monitorado de maneira adequada, com o envolvimento de todos os membros da organização, o planejamento fornecerá o suporte para tomadas de decisões mais consistentes; melhor desempenho das pessoas; suporte para criar soluções inovadoras para atender as demandas da sociedade, enfim, mobilizará esforços para o alcance dos objetivos sociais presentes e futuros.

Para a obtenção de um embasamento teórico à luz do pensamento de Mintzberg, questiona-se de que forma as Escolas estão presentes no Planejamento Estratégico do AMAZONPREV? A escolha deste tema se justifica por duas razões. A primeira, pelo desejo desta pesquisadora em contribuir com a melhoria da qualidade dos serviços públicos no atendimento às demandas da sociedade através do uso de técnicas de gestão utilizadas com maior intensidade pelo setor privado.

Segunda, com o intuito de estimular objetivos sociais legitimados pela eficiência, eficácia, efetividade e transparência, com a utilização de um planejamento estratégico que

possa funcionar de fato, isto é, que gere resultados satisfatórios para o momento presente e para o futuro das organizações públicas.

Os objetivos, portanto, são analisar quais as correntes estratégicas presentes do Planejamento Estratégico do AMAZONPREV conforme classificação de Mintzberg, são também levantar os antecedentes históricos da estratégia, descrever as Escolas do Pensamento Estratégico, comparar as práticas adotadas e documentos de registro do Planejamento Estratégico do AMAZONPREV com as características das Escolas do Pensamento Estratégico, identificar semelhanças e diferenças existentes entre a prática e documentos do Planejamento Estratégico do AMAZONPREV com as Escolas do Pensamento Estratégico.

Assim sendo e para melhor compreensão, a dissertação foi dividida em quatro capítulos: fundamentação teórica, metodologia, análise e apresentação dos resultados e conclusões.

O primeiro capítulo trata dos fundamentos teóricos e empíricos que sustentam este estudo. Foi dividido em sete subitens: os antecedentes históricos da estratégia; escolas do pensamento estratégico; características das escolas de pensamento estratégico; planejamento estratégico na gestão pública; administração estratégica; elaborando o planejamento estratégico; e, gestão estratégica e os modelos de planejamento.

No capítulo seguinte, trata-se dos métodos e técnicas utilizados na pesquisa. São enfocados em itens distintos: o tipo da pesquisa conforme a abordagem do problema; os objetivos da pesquisa, com a descrição e análise de um modelo que foi aplicado em um órgão público com sucesso; o Estudo de Caso que foi realizado no AMAZONPREV, para identificar de que maneira o modelo de planejamento estratégico implantado se aproxima com as Escolas de pensamento estratégico de Mintzberg; a coleta de dados da pesquisa que foi realizada através de evidências obtidas em documentos, registros no site da instituição e entrevistas com a equipe do planejamento estratégico – uso da técnica de entrevista em profundidade.

O terceiro capítulo apresenta a Análise e a Apresentação dos Resultados da Pesquisa realizada na instituição objeto deste estudo, sua história, o detalhamento de seu perfil; conhecimento acerca do Planejamento Estratégico da instituição; a importância da sua implantação; a missão, visão, valores, fatores críticos de sucesso; etapas de diagnóstico, formulação, implementação, atualização e projeção para o futuro. Além disso, para obter um

embasamento teórico à luz do pensamento de Mintzberg, identificou-se as Escolas presentes no Planejamento Estratégico do AMAZONPREV.

Ao final, são apresentadas as Conclusões e Recomendações; e, as referências utilizadas para o embasamento da pesquisa.

Veremos a seguir nos anexos o formato da pesquisa, demonstrado através do quadro 1 abaixo.

O Quadro 01 apresenta de forma resumida o formato da pesquisa, sua concepção e organização:

Quadro 01- Estrutura da Dissertação

CAPÍTULO	CONTEÚDO
	Introdução, Problema, Objetivos e Justificativa.
1º	Fundamentação Teórica: Antecedentes da Estratégia, Escolas do Pensamento Estratégico, Características das Escolas de Pensamento Estratégico, Planejamento Estratégico na Gestão Pública, Administração Estratégica, Elaboração do Planejamento Estratégico, Gestão Estratégica e os Modelos de Planejamento.
2º	Metodologia: Tipo da pesquisa; a abordagem do problema; dos objetivos; Estudo de Caso junto ao AMAZONPREV, instituição objeto deste estudo; coleta e tratamento de dados; validação dos dados; dados da entrevista em profundidade; e, limites da pesquisa.
3º	Análise e Apresentação dos Resultados.
4º	Considerações Finais e Referências.

Fonte: Elaborado pela Autora, 2016.

CAPÍTULO 1 – FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

No presente capítulo a estratégia foi abordada por suas origens e conceitos, dispostos em subitens.

1.1 Antecedentes da Estratégia

Estratégia é um conceito oriundo das organizações militares, sendo incorporado na Idade Média pela igreja católica e no século XX às empresas privadas (SANTOS, 2008).

Autores como Quinn apud Mintzberg (2000) e Balestrin (2004), divergem acerca da utilização da experiência militar nos negócios. Quinn considera as estratégias militares capazes de gerar eficácia, equilíbrio foco e senso de posicionamento contra um oponente inteligente. Balestrin, com uma visão mercadológica, acredita ser desperdício de tempo e energia dedicar-se à estratégias voltadas para combater concorrentes, podendo a organização desviar-se do foco principal que é atender às necessidades dos clientes.

Para Santos (2008, p. 112), a adaptação se deu em decorrência das rápidas mudanças na sociedade, que tornam o ambiente onde estão inseridas as organizações cada vez mais competitivas. No contexto militar, as organizações se preocupam em identificar onde e como combater a concorrência.

De acordo com Rumelt, Schendel e Teece (1994), a concepção da estratégia é considerada tema de maior preocupação dos altos executivos ou daqueles que procuram razões para o sucesso ou fracasso das organizações. Na prática, entretanto, registros históricos indicam que antes do século XX, o termo ‘estratégia’ fora do contexto militar ou político, raramente era mencionado.

Nesse sentido, Vizeu e Gonçalves (2010) comentam que a palavra estratégia foi incorporada a gestão empresarial por interesse de gestores de alto nível nas organizações norte americanas, diante de um cenário de rápida expansão dos mercados ferroviários e de manufatura.

Sloan e Andrews (apud Vizeu e Gonçalves, 2010) apontam que na década de 1960, havia registros das discussões nas escolas de administração em Harvard, principalmente voltada para o entendimento da Política de Negócios das grandes corporações. Os debates, apontavam para a tese de que “a competência específica de empresas em um cenário

competitivo, era resultado de ajuste entre fatores internos e externos. Portanto, o modelo de Harvard, o primeiro a ser publicado, baseava-se na formulação de estratégia buscando uma adequação entre capacidades internas e possibilidades externas”.

O modelo de análise econômica de Harvard ficou conhecido como SWOT (*Strengths, Weaknesses, Opportunities e Threats*) por possibilitar a análise do ambiente interno avaliando os pontos fortes e os pontos fracos; e no ambiente externo, as oportunidades e ameaças.

Conforme as necessidades geradas pelas contingências, empresas ampliavam seu foco de interesse e, as universidades tentavam suprimi-los com modelos apropriados. No início dos anos 1970, surgiram as consultorias no campo da estratégia, cuja ascensão se deu pela falta de padrões no pensamento estratégico e a diversificação de negócios e produtos das grandes organizações. Empresas de consultoria como a Boston Consulting Group (BCG) e a McKinsey & Company tornaram-se muito conhecidas por conta dos modelos de análise estratégica por elas criados, especificamente a matriz de crescimento e participação (Matriz BCG) e a curva de experiência e atratividade, encomendada à McKinsey pela General Electric (GE).

Balestrin (2004) interpretando a matriz BCG, indica que para uma empresa ter sucesso precisaria ter um equilíbrio entre a participação de mercado e taxa de crescimento de seus produtos. Desta forma o portfolio de produtos com diferentes taxas de crescimento e diferentes participações de mercado, resultaria um uso mais eficiente do fluxo de caixa da empresa. No caso do modelo da “curva da experiência” a McKinsey procurou demonstrar o efeito da experiência dos custos dos produtos da empresa confrontando com o volume de produção. Desse modo, a matriz identificou que quando se aumentava a produção de um bem qualquer, seu custo caía em uma percentagem constante, sendo chamado de “ganhos pela experiência de produção”. Esse modelo tinha como premissa que se o aumento da produção permanecesse igual, a empresa diminuiria seus custos de modo constante.

A estratégia teve seu ápice teórico na década de 1970, por meio do planejamento estratégico empresarial. Os modelos baseavam-se na análise da estratégia organizacional com foco nos custos, onde a aplicação do modelo da curva de custos e experiência se complementam (BALESTRIN, 2004).

Segundo Balestrin (2004), o qual descreve as características e influências das grandes corporações de estrutura verticalizada com base em Chandler (1976), no seu livro “Strategy and Structure”, obra bastante citada nos debates sobre estratégia, o autor deduziu com base

em evidências que, na maioria dos casos, a estrutura de uma organização se adapta ou segue a estratégia por ela definida.

Ansoff (apud Balestrin, 2004) publicou em 1965, “Corporate Strategy”, cujo conteúdo influenciou as organizações empresariais da época, tendo em vista a sua compreensão de que a estratégia seria resultado de um processo racional e analítico, formal e consciente de planejamento desenvolvido na empresa, onde, primeiro, deveriam ser fixadas as metas e suas respectivas alternativas, e após o uso de técnicas analíticas, fazer a melhor escolha entre as alternativas.

A análise da disparidade e a sinergia foram dois conceitos usados por Ansoff, os quais se destacaram muito no meio empresarial. A análise da disparidade segue as técnicas analíticas de Harvard e analisa elementos internos e externos à organização, já a sinergia indica que a empresa deve buscar uma postura combinada de produto-mercado com um desempenho que seja maior que a soma de suas partes (MINTZBERG, 2007).

Com o tempo, o conceito de sinergia foi difundido na Administração e, nas escolas de estratégias descritas por Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000), classificando-a como parte da escola de planejamento, um dos modelos prescritivos.

É importante destacar as críticas de Mintzberg (1994), para com a maneira como o planejamento estratégico vinha sendo utilizado pelas organizações. Visto como alta sofisticação, o planejamento estratégico pregava a formalização excessiva, o confronto entre a direção da empresa e os planejadores e a falta de ligação entre o planejamento e a execução das tarefas, pensamento e ação, ou entre planejadores e executores, que o afastava do seu verdadeiro propósito.

A década de 1980 foi marcada pela obra “*Competitive Strategy*” de Michael Porter, que esteve no centro do debate acerca da nova visão sobre planejamento estratégico, cujo modelo busca diagnosticar as ameaças e oportunidades de uma organização, em termos de lucratividade, a partir da análise dos seguintes fatores: ameaça de novos entrantes (novos concorrentes); intensidade da rivalidade entre concorrentes (grau de competição - guerra ou possível parceria); poder de barganha dos fornecedores (capacidade de fornecer produtos ou insumos); poder de barganha dos clientes (poder de compra do cliente); e ameaça de produtos substitutos (produtos similares ou lançamento de novas marcas no mercado).

O modelo de Porter foi até a década de 1980, considerado como a base para a escolha de estratégias competitivas. O modelo admitia que a vantagem competitiva poderia ser obtida

somente através de três estratégias genéricas: liderança em custos (controle e monitoração dos custos), diferenciação (produtos ou serviços inéditos), e foco (atender segmentos específicos de mercado por meio de uma entre as duas estratégias genéricas anteriores).

Porter (1986), lança uma nova e influente obra “*Competitive Advantage*”, ou vantagem competitiva – nesse modelo, o desempenho das empresas depende do comportamento dos compradores e vendedores no que se refere à fixação de preços, níveis de cooperação tácita e competição, políticas de pesquisa e desenvolvimento investimentos, etc. (VASCONCELOS, CYRINO, 2000).

Foram muitas as publicações acerca da estratégia organizacional que surgiram na década de 1990, tornando os debates cada vez mais ricos e ampliados.

Autores como Diereckx e Cool (1989) trataram sobre os recursos como garantia da competitividade; Hamel e Prahalad (1996) sobre a estratégia organizacional baseada nos recursos distintivos; Teece, Pisano e Shuen (1997), sobre a vantagem competitiva através da criação e exploração de recursos e capacitações dinâmicas em ambientes de alta mudança tecnológica.

Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000), publicaram a obra “Safári de Estratégia” trazendo uma importante apreciação crítica das principais publicações no campo de estudos em estratégias no século XX. Trata-se de modelos de estratégias organizacionais em 10 escolas, que defendem dez pontos de vista distintos acerca da prática gerencial.

De acordo com os autores, a definição de estratégia deve partir de uma intenção estratégica que faz parte de um processo, podendo definir *a priori* os rumos da organização, ligada a um processo formal, prescritivo e controlado para que se alcance os resultados desejados.

É pertinente afirmar que nenhuma estratégia pode ser totalmente deliberada ou totalmente emergente: a primeira por não sugerir o aprendizado na organização e a segunda, por não sugerir o controle. Todas as estratégias necessitam seguir um mesmo caminho, atentando para o controle sem bloquear o processo de aprendizado (MINTZBERG, 2000, 2006).

Não obstante, vale citar que, para Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000), a estratégia como posição é uma das formas de se definir estratégias nas organizações e a escola do

posicionamento, assim definida por esses autores, abriu caminhos para a pesquisa e forneceu um conjunto de conceitos à prática.

Observa-se ainda que, nessa situação, a prática ocorre antes das definições conceituais, ou seja, o surgimento das escolas do pensamento faz os devidos posicionamentos, como neste caso. Desse modo, entende-se que estratégia é o resultado do comportamento da organização, através de suas ações ao longo do tempo.

Foram muitas as discussões acerca da estratégia no contexto da administração, decorrentes das mudanças sócioeconômicas, causadas pela expansão de mercados com a abertura de fronteiras comerciais entre países, mudanças tecnológicas, dissiminação da informação, entre outras.

Tais mudanças fizeram emergir novas formas de organizações como as redes de cooperação, as relações entre organizações, as novas tecnologias, a inovação, isto é, são desafios enfrentados pelos gestores, o que hoje, pode-se entender como “constante adaptação do foco estratégico por meio das relações e parcerias interorganizacionais e da forma como essas relações são construídas econômica e socialmente (BULGACOV, 2009).

Surge também, o desafio de se pensar o ambiente externo, analisar o futuro das organizações, buscar melhores resultados mesmo diante das incertezas e das mudanças ambientais e desenvolver inter-relações com outras organizações.

Como se pode ver, a evolução histórica da estratégia organizacional conduziu ao estudo das dez escolas do pensamento estratégico, que serão abordadas a seguir.

Elaborado por Ansoff e McDonnell (1993), divide as dimensões dos desafios em: Produtos e mercados (em relação à demanda, tecnologia, controle sobre o ambiente, escassez de recursos, outros mercados); Perspectiva Geográfica (em relação à amplitude do mercado); Ambiente interno (ligado à eficiência produtiva, gestão, marketing, decisões estratégicas) e Ambiente sociopolítico externo (pressões por maior responsabilidade social, redução de poluição, defesa do consumidor, exigência de garantias, etc.).

O Quadro 02, a seguir, resume a evolução histórica dos desafios enfrentados pelas empresas, em relação às mudanças cada vez mais complexas e diferentes.

Quadro 02 - Evolução dos desafios ambientais - perspectiva histórica

Dimensões de desafio	1900	1930	1950	1970	1990
Produtos e Mercados	*Demanda básica	*Demanda diferenciada	*Turbulência tecnológica *Saturação da 1ª geração de indústrias *Surgimento de novas indústrias *Mercados multinacionais *Mercados no setor público *Mercados de Lazer *Indústrias criadas por avanços tecnológicos		*Surpresas estratégicas *Perda de controle sobre ambiente *Impacto sociopolítico sobre comportamento do mercado *Limitações ao crescimento *Limitações de recursos *Mercados de países socialistas *Mercados de países em desenvolvimento
Perspectiva Geográfica	Estado Nacional	+	*Nações desenvolvidas	+	*Bloco socialista e Terceiro Mundo *Aumento da carga de trabalho de administração geral *Inadequação de habilidades de gestão
Ambiente Interno	*Eficiência produtiva *Trabalho sério com remuneração justa *Gestão baseada na autoridade		*Eficácia de marketing *Enriquecimento do trabalho *Participação local *Gestão por consenso	+	*Reformulação do trabalho *Participação em decisões estratégicas Gestão baseada no poder
Ambiente sociopolítico externo		*Laissez-faire - Adam Smith (mão invisível): cada pessoa busca interesse econômico próprio. Isso resulta no bem estar social.	*Perda de imunidade do ponto de vista social *Movimento de defesa do consumidor *Pressões por maior responsabilidade social *Reação à poluição *Reação ao poder empresarial	+	*Nova razão de ser para a empresa *Socialismo ou * Neo-capitalismo

Fonte: Adaptado de Ansoff e McDonnell (1993, p. 33).

Nota: O símbolo “+” representa a situação anterior intensificada.

Observa-se, no quadro acima que, houve uma turbulência significativa no ambiente das organizações, visto que as surpresas passaram a ser mais frequentes e as mudanças tornaram-se menos previsíveis. Percebe-se, também, que uma das maiores preocupações era aperfeiçoar os mecanismos de produção em massa e a atenção era voltada apenas para o ambiente interno das organizações.

Outro aspecto que merece destaque é quanto ao comportamento do consumidor, visto que se tornou cada vez mais exigente quanto à qualidade dos produtos, garantia, pós-venda; e assumiu o papel da responsabilidade social, isto é, não aceita produtos que agridam o meio ambiente, que sejam proveniente do trabalho infantil, entre outros.

1.2 Estratégia - Conceitos

São muitos os conceitos de estratégia, porém, por não ser possível abordar todos os seus aspectos e análises, procurou-se mencionar conceitos de alguns estudiosos da área, considerados de fundamental importância para este estudo, tais como demonstrados no quadro a seguir:

AUTOR	CONCEITO
Porter (2000)	“Estratégia é a criação de uma posição única e valiosa, envolvendo um conjunto diferente de atividades. Estratégia é sinônimo de escolha”.
Bethlem (2004)	“Estratégia é um conceito que precisa ser aprendido. É necessário saber utilizar este conceito senão, não há como aplicá-lo. Para a estratégia se tornar uma realidade tem que ser aprendida por várias pessoas e aceita por todas elas”.
Oliveira (2002, p. 195)	“[...] estratégia é definida como um caminho ou ação formulada e adequada para alcançar, preferencialmente, de maneira diferenciada, os desafios e objetivos estabelecidos, no melhor posicionamento da empresa perante seu ambiente”.
Henderson apud Montgomery e Porter (1998)	“Estratégia é a busca deliberada de um plano de ação para desenvolver e ajustar a vantagem competitiva de uma empresa”.
Andrews apud Oliveira, (2002, p. 196)	“Estratégia é o conjunto de objetivos, finalidades, metas, diretrizes fundamentais e de planos para atingir esses objetivos, postulados de forma que definam em que atividades se encontram a empresa, que tipo de empresa ela é ou deseja ser”
Ansoff e McDonnell (1993)	“Um conjunto de regras de tomada de decisão que servem para orientar o comportamento da organização”.

Fonte: elaboradora pela autora, 2016.

Observa-se que há quase unanimidade dos autores em salientar a importância de se conhecer bem a situação atual da empresa, suas atividades, potencialidades e as suas pretensões para o futuro. Tudo isso, sem deixar de respeitar a missão, os propósitos e a cultura da organização.

Ansoff e McDonnell (1993) apresentam quatro tipos de regras que devem ser praticadas:

a) Padrões pelos quais o desempenho presente e futuro são medidos: os padrões objetivos (qualitativos) e as metas (quantitativo);

b) Regras para o desenvolvimento da relação da empresa com o seu ambiente externo (também conhecida como estratégia do produto e mercado ou estratégia empresarial) produtos, tecnologia, concorrentes;

c) Regras quanto ao ambiente interno da organização: estabelecimento das relações e dos processos internos da organização. Conhecido como conceito organizacional;

d) Regras pelas quais a empresa conduzirá suas atividades no dia a dia, chamadas de políticas operacionais.

Percebe-se que os já mencionados autores se preocupam em diferenciar as estratégias dos objetivos. Enquanto os objetivos representam os fins que a empresa está pretendendo alcançar, a estratégia representa os meios para se atingir esses fins. Isso significa que objetivos e estratégias precisam estar alinhados a fim de que o planejamento se torne eficaz.

Além disso tudo e sob uma ótica diferenciada, Saloner, Shepard e Podolny (2003, p. 13) afirmam que “uma estratégia deve ter elementos que definam claramente as metas da empresa e a direção que tomará para atingi-la”.

Sendo assim, Os referidos autores concluem que a estratégia deve ter quatro componentes, conforme demonstrado no Quadro 03, a seguir:

Quadro 03 - Componentes da Estratégia

1º Componente	Definir metas de longo prazo (ações que deve tomar).	<ul style="list-style-type: none"> • Onde os gerentes da empresa querem que ela esteja?
2º Componente	Definir as atividades da empresa (comércio, serviço, mercado, tecnologia, etc.).	<ul style="list-style-type: none"> • Que tipos de produtos a empresa vai fabricar? • Que atividades vai realizar internamente? • Que mercados almeja?
3º Componente	Vantagem competitiva (como atingir as metas).	<ul style="list-style-type: none"> • Vantagem sobre seus concorrentes; • Custo de produção mais baixo que os Concorrentes; • Produtos de maior qualidade; • Fidelidade dos clientes; • Capacidade de inovar mais rapidamente; • Tecnologia, etc.
4º Componente	Lógica (uma explicação do “porquê” essa estratégia funcionará).	<ul style="list-style-type: none"> • Por que essa estratégia funcionará? • Por que esse produto e essa vantagem competitiva resultarão em alto desempenho para a empresa?

Fonte: Saloner, Shepatd e Podolnt (2003).

Verifica-se, através do quadro acima, que, os componentes apresentados pelos autores possibilitam confirmar a plena eficácia da estratégia visto que, é possível visualizar o caminho a ser percorrido para o alcance dos objetivos, as realizações da empresa e a sua capacidade para enfrentar a concorrência nos seguintes quesitos: qualidade dos produtos, clientes, custos, tecnologias, entre outros.

No sentido de construir um conceito mais estruturado para estratégia, Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000) idealizaram a criação de um safári o qual denominaram de selva da estratégia.

De acordo com esses autores, a selva é composta por dez escolas, baseadas em cinco definições, conhecidas como 5 P's da estratégia - plano, padrão, posição, perspectiva e pretexto, conforme demonstrado no Quadro 04 a seguir:

Quadro 04 – Os 5 P's da Estratégia

Plano	A estratégia é vista como uma direção, um guia ou curso de ação para o futuro, pra estabelecer o que se pretende.
Padrão	A estratégia é um padrão, consistência de um determinado comportamento passado, possibilitando olhar esse passado e extrair um modelo.
Posição	A estratégia é vista como um meio de localizar uma organização no ambiente, ou seja, é um lugar escolhido para determinados produtos em determinados mercados. É a criação de uma posição única e valiosa.
Perspectiva	A estratégia é a maneira fundamental de uma organização fazer as coisas. É olhar para dentro da organização, para dentro da cabeça dos estrategistas. A perspectiva deve ser compartilhada pelos membros de uma organização, por suas intenções e/ou por suas ações, unidos por um só pensamento e/ ou comportamento comum.
Pretexto	Estratégia pode ser uma ação para superar o concorrente ou desencoraja-lo de uma perspectiva ou pretensão. É uma forma de esconder as verdadeiras intenções, é apenas uma ameaça.

Fonte: Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000).

Verifica-se, no quadro 04 acima que, as escolas do pensamento estratégico possuem um caminho a trilhar, com fases evidenciadas através dos 5P's, cujas ações direcionam, padronizam, identificam o ambiente e os produtos, e, definem comportamentos e ações a serem implementadas para superar os concorrentes e conquistar o mercado, sem perder de vista o futuro da organização.

1.3 Escolas do Pensamento Estratégico

Dentre os estudos relativos ao pensamento estratégico, destaca-se o trabalho realizado por Henry Mintzberg, Bruce Ahlstrand & Joseph Lampel, que estudaram toda a literatura

disponível e a caracterizaram como escolas do pensamento, cuja categorização decorre do entendimento de que é impossível entender completamente o fenômeno da formulação estratégica.

Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000), consideraram dez pontos de vista distintos, a maioria dos quais aplicados na prática gerencial das organizações, conforme pesquisa de campo realizada pelos autores em 30 empresas, bem como, definiram as seguintes características: cada ponto de vista, chamado de escola do pensamento estratégico tem uma perspectiva única e destaca um aspecto importante do processo de formulação estratégica; cada ponto de vista é, simultaneamente, estreito e exagerado, porém, interessante e criterioso.

As escolas foram divididas em três grupos: de natureza prescritiva, descritiva e de configuração, conforme demonstrado no quadro 05, a seguir:

Quadro 05 – Formação das Escolas do Pensamento Estratégico

ESCOLAS	FORMAÇÃO ESTRATÉGICA
Prescritivas	Determinação do comportamento estratégico ideal
Design	Como um processo de concepção
Planejamento	Como um processo formal
Posicionamento	Como um processo analítico
Descritivas	Reconhecem a capacidade da organização para experimentar, aprender e refazer sua estratégia no sentido de padronizá-la.
Empreendedora	Como um processo visionário
Cognitiva	Como um processo mental
Aprendizado	Como um processo emergente
Poder	Como um processo de negociação
Cultural	Como um processo coletivo
Ambiental	Como um processo reativo
Configuração	Como um processo de transformação

Fonte: Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000, p. 13).

Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000) acreditam que as escolas focam para o mesmo processo, sendo que, cada uma do seu próprio modo, porém, em conjunto elas possibilitam ao executivo ver o todo. Portanto, é não somente possível, como bastante provável que a mesma organização utilize diversas estratégias em seu processo de gestão.

Verifica-se que as escolas prescritivas se preocupam com a determinação do comportamento estratégico ideal; as descritivas reconhecem a capacidade da organização para experimentar, aprender e refazer sua estratégia no sentido de padronizá-la; e, para a de configuração, a formação da estratégia é entendida como um processo de transformação.

De acordo com os autores supacitados, no primeiro grupo há uma maior preocupação de como as estratégias devem ser formuladas. São compostas pelas seguintes escolas: design, planejamento e posicionamento. O segundo grupo preocupa-se mais com a descrição de como as estratégias são de fato, e como se desdobram. É composto por seis escolas: empreendedora, cognitiva, de aprendizado, poder, cultural e ambiental. O terceiro grupo é composto por uma única escola – de configuração – reúne duas facetas fundamentais do fenômeno organizacional: descreve estados da organização e dos contextos que a cercam (configuração), e descreve o processo de geração de estratégias (transformação).

Por conseguinte, verifica-se que as escolas apresentam pressupostos diferenciados para determinar cada uma das estratégias, incluindo inúmeros focos: conceitual, informal, formal, liderança, inovação e poder, entre outros.

Os autores (2000), identificaram que, desde 1960, a administração estratégica apesar de não ser homogênea é um campo dinâmico e percorre um caminho de crescimento marcado pela diversificação ocorrida nos anos 1990.

Cada uma das dez Escolas de Pensamento Estratégico, definidas por Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000) possui características distintas, o que será apresentado a seguir.

1.4 Características das Escolas do Pensamento Estratégico

1.4.1 Escola de Design

Escola de Design: preocupa-se em prescrever um caminho ideal para a formulação da estratégia, que se dá pela adequação das capacidades internas da organização às possibilidades de seu contexto externo. Os fatores considerados para a formulação de estratégias são os

ambientes interno e externo à organização, os valores, crenças e preferências de seus administradores e – é interessante notar - a responsabilidade da empresa perante a sociedade. O processo de decisão estratégica é centralizado na cúpula. A base da escola está nos elementos da chamada Matriz de SWOT – em inglês: s = *strengthness* (força); w = *weakness* (fraqueza); o = *opportunity* (oportunidade); e t = *threat* (ameaça). Trata-se de uma matriz na qual são analisados os pontos fortes, as fraquezas, as oportunidades e as ameaças – que podem ser traduzidas no ambiente externo como: mudanças na sociedade, no governo, econômicas, fornecedores, na concorrência, no mercado. No ambiente interno, são analisadas as capacidades da organização quanto aos seus processos, quanto aos recursos humanos, tecnologias utilizadas, processos de produção, entre outros.

Trata-se de uma escola que se preocupa em prescrever um caminho ideal para a formulação da estratégia, que se dá pela adequação das capacidades internas da organização às possibilidades de seu contexto externo. Os fatores considerados para a formulação de estratégia são os ambientes interno e externo à organização, os valores, crenças e preferências de seus administradores e, principalmente, a responsabilidade da empresa perante a sociedade.

Segundo Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000), nessa escola, o processo de decisão estratégica é centralizado na cúpula da organização. Isso faz com que os demais componentes do processo não apresentem relevância. A responsabilidade social, portanto, depende dos valores e interesses do executivo maior.

Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000), associam algumas premissas à Escola de Design:

a) A formação da estratégia deve ser um processo deliberado de pensamento consciente, gerando a ação a partir da razão, de um processo de pensamento humano rigidamente controlado;

b) A responsabilidade pela formação destas estratégias a partir do processo deliberado de pensamento é de responsabilidade do executivo principal da organização. Este é o principal estrategista;

c) O modelo da formação de estratégia deve ser mantido simples e informal;

d) As estratégias devem ser únicas, tendo as melhores resultantes de um processo de design individual de um ato criativo;

e) O processo é considerado completo quando as estratégias parecem plenamente formuladas como perspectivas;

f) As estratégias precisam ser explícitas, mas precisam ser simples.

Somente após a existência de um conjunto de estratégias únicas, simples, explícitas e totalmente formuladas é que elas devem ser postas em prática.

Para Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000), o conceito da análise SWOT, citando Andrews, cuja matriz resulta da plotagem e avaliação dos pontos fortes e fracos no ambiente interno da organização e, das oportunidades e ameaças no ambiente externo, conforme demonstrado na Figura 1:



Figura 1 – Matriz de SWOT, Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000)

Os referidos autores explicam ainda que, no ambiente externo são avaliadas as mudanças na sociedade, no governo, na economia, na competição, nos fornecedores e no mercado. No ambiente interno são analisadas a capacidade da organização quanto aos seus processos (produção, relação com clientes, gestão de pessoas, etc.).

A análise de SWOT é, pois, uma ferramenta utilizada para analisar o ambiente, os cenários, e serve de base para a elaboração do planejamento estratégico das organizações.

Embora a responsabilidade pelo planejamento estratégico seja da alta administração, para que de fato, possa atingir os objetivos propostos, é necessário que todos os membros da organização participem ativamente.

No quadro a seguir, são apresentadas algumas das premissas e respectivos comentários acerca da escola de Design, definidos por Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000):

Quadro 06– Premissas da Escola de Design

PREMISSAS	COMENTÁRIO
A formação da estratégia deve fluir da razão.	Deve ser um processo consciente onde os pensamentos devem ser separados da ação
O executivo principal é o estrategista.	Observa-se a desconsideração em relação aos outros membros da organização, cuja atribuição passa a ser a de receber as decisões impostas e executá-las.
O modelo deve ser simples, informal e explícito.	A estratégia se forma a partir de diagnósticos projetados pelo estrategista, negando as dificuldades encontradas no processo de aprendizado.
As estratégias devem ser únicas e pouco se considera em relação a estratégias emergentes.	As previsões são embasadas em ambientes estáveis e não aceita a possibilidade de interferência de outras variáveis anteriormente não previstas.
Separação clara entre formulação e implementação.	Depois que as estratégias simples, únicas e explicitadas estão formuladas por completo é que podem ser implementadas.

Fonte: Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000).

Verifica-se, através do Quadro 06 que há uma preocupação, por parte desta escola, de saber como as estratégias são formuladas, se utilizando a racionalidade, a lógica ou a conscientização, entretanto, não se preocupa em verificar, por exemplo, a formação da estratégia e a possibilidade de outras pessoas participarem do processo além do estrategista.

1.4.2 Escola do Planejamento

Essa escola cresceu em paralelo à Escola de Design e predominou desde a década de 1970 até 1980. A mensagem transmitida por essa escola é ‘formalizar’ e a mensagem atingida é ‘programar’, ao invés de formular.

Essa escola possui muitas semelhanças com a escola de design, entretanto, sua principal diferença é a normalidade com que trata a questão estratégica.

Nesse sentido, Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000) explicam que, o modelo básico de planejamento estratégico de George Steiner (1969), na obra *Top Management Planning*, se inicia com a fixação dos objetivos organizacionais, na sequência estudam os ambientes interno e externo, para que sejam elaboradas e avaliadas, por meio de um processo extremamente complexo, diversas estratégias alternativas, onde uma delas será escolhida. O modelo contém as seguintes etapas:

1. Fixação de objetivos - extensos procedimentos para explicar/quantificar as metas da organização (*checklists*) a técnicas complexas para prever situações futuras (mais recentes x cenários);
2. Auditoria interna - estratégia corporativa por *job list*;
3. Avaliação da estratégia – análise de riscos, curva do valor, etc. (análise financeira);
4. Operacionalização da estratégia – decomposição, detalhamento. Planejamento x controle. Hierarquia operacional;
5. Programação do processo – elaboração de cronogramas.

O modelo a seguir, destaca todas as etapas:

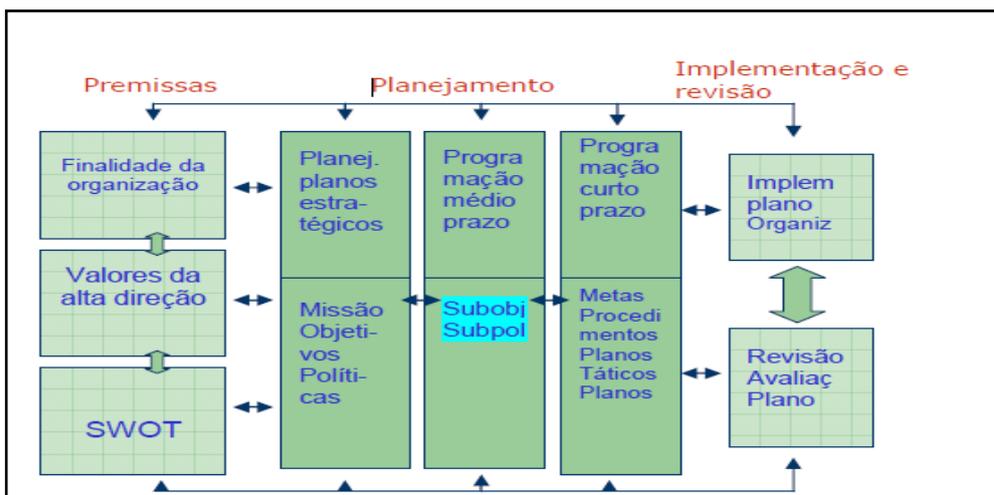


Figura 2 – Modelo de Steiner de Planejamento Estratégico.

Apesar da importância do modelo de Steiner, uma publicação de grande influência dessa escola é *Corporate Strategy* (1965), de Igor Ansoff.

O terceiro capítulo da obra “Objetivos empresariais”, traz a idéia de que o lucro ou a sobrevivência de longo prazo sejam os únicos objetivos maiores de uma empresa e fala em responsabilidade da organização para com a sociedade em geral e equilíbrio entre os interesses de diversos grupos envolvidos, não apenas dos proprietários e dos dirigentes da empresa (MINTZBERG, AHLSTRAND E LAMPEL, 2000).

Os mencionados autores seguem explicando que, entretanto, no quarto capítulo “Um sistema prático de objetivos”, Ansoff (1965), trata responsabilidades sociais como restrições, limites, dentro dos quais ela pode atuar, diferenciando de objetivos. “Restrições e responsabilidades limitam severamente a liberdade de ação estratégica (...) uma responsabilidade filantrópica substancial assumida por uma empresa, por exemplo, para apoiar uma fundação sem finalidades lucrativas, pode restringir os recursos disponíveis para crescimento e expansão”.

Por outro lado, o livro de Ansoff se diferencia da escola de design no fato de que o processo não é apenas cerebral, mas formal, passivo de decomposição em etapas distintas, delineado por listas e sustentados por técnicas. Isso significa que o executivo maior deixa de ser o ator principal e passa a ser uma unidade de apoio específica, formada por planejadores. Ou seja, o executivo principal é o responsável, mas na prática, a execução fica com os planejadores.

Segundo Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000), desse processo surge a estratégia pronta, que deve ser implementada por meio de atenção detalhada a objetivos, orçamentos, programas e planos operacionais de tipos variados. Esse processo ainda é centrado numa cúpula para se afirmar que uma preocupação com responsabilidade social possa ser fruto de maior proximidade com os diversos grupos de interesse (partes interessadas) e não dos valores dos membros da equipe de planejamento.

Na concepção de Harrison (2005, p.26) sobre a escola do planejamento, as organizações “estabelecem a direção estratégica, criam estratégias que pretendem mover a organização naquela direção e implementam essas estratégias, tudo em um esforço para satisfazer a seus principais públicos interessados”. Por outro lado, é interessante notar que “o conjunto completo de compromissos, decisões e ações necessárias para que a empresa obtenha vantagem competitiva e retornos acima da média”. (HITT; IRELAND; HOSKISSON, 2008, p.6).

Quadro 07 – Premissas da Escola do Planejamento

PREMISSAS	COMENTÁRIOS
As estratégias são provenientes de um processo altamente formal, controlado e consciente composto de uma seqüência de etapas bem elaboradas, apoiada por técnicas.	Apesar de inicialmente ter pontos comuns à escola do Design, passa a ter etapas mais detalhadas no processo de execução.
O papel do executivo principal é de aprovar as estratégias dos planejadores, apesar de figurar como estrategista.	Os planejadores são os responsáveis pela execução e compartilham com a alta administração apenas o que consideram pontos importantes.
As estratégias quando prontas são explicadas através de programas, orçamentos, e planos de avaliação de desempenho.	O controle através de números e avaliação de desempenho era apoiado em técnicas e etapas distintas.

Fonte: Adaptado de Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000, p. 49/50)

Efetivamente, nesta escola as estratégias devem estar prontas para serem implementadas, logo, a atenção maior é com os objetivos, orçamentos, programas e planos operacionais, que devem ser explicitados.

Decerto, planejar é a fase em que se faz uma análise da viabilidade do projeto. Para realizar essa análise, é necessário considerar alguns pontos importantes, tais como: missão, objetivos estratégicos, metas de médio e longo prazo, visto que são itens que estão interligados com o planejamento como um todo.

1.4.3 Escola de Posicionamento

Esta escola refere-se à formação da estratégia como um processo analítico, cuja ênfase está no processo de auditoria externa - análise competitiva do setor e da concorrência.

Os autores dividem a escola em três momentos:

- As origens nas máximas militares, sob a influência da milenar obra de Sun Tzu “The art of war” e Von Clausewitz, com a obra “On war”;
- A busca por imperativos de consultoria, sendo a principal influência da Boston Consulting Group, por meio da Matriz de Crescimento-Participação e a Curva de Experiência;

- O desenvolvimento de posições empíricas, capitaneadas pela “Estratégia Competitiva” e “Vantagem Competitiva” de Michael Porter (MINTZBERG, AHLSTRAND E LAMPEL, 2000).

Assim sendo, é importante mencionar que Michael Porter é o principal autor dessa escola e prega em sua obra “Competitive Strategy” de 1980, que a atratividade (lucratividade a longo prazo) depende de cinco forças competitivas básicas, que são: poder de barganha de compradores, poder de barganha de fornecedores, ameaças de novos entrantes, ameaças de ducedâneos e rivalidade entre concorrentes. Esse modelo de cinco forças competitivas é utilizado para realizar a Análise Estrutural ou setorial da Indústria.

Porter (1980), afirma que algumas ações de uma empresa isoladamente podem causar redução da atratividade da indústria como um todo, como quando resolve praticar preços desleais para eliminar concorrentes ou novos entrantes. Pode-se considerar esse tipo de atitude uma falta de responsabilidade social por parte da empresa, visto que, pode eliminar concorrentes que não têm condições de competir e também os empregos gerados, reduzir as opções do consumidor, entre outros fatores.

Por sua vez, a obra de Porter, de 1988, introduz o conceito de estratégia genérica como sendo aquela que especifica o método fundamental para a vantagem competitiva que uma empresa está buscando, e fornece o contexto para a tomada de ações em cada área funcional. Competir com a mesma estratégia genérica em muitas unidades empresariais é uma forma de diversificar e agregar valor a estas unidades.

Porter (1986), ver três abordagens de estratégias genéricas para conseguir vantagem competitiva em relação aos concorrentes: liderança de custo total, diferenciação e enfoque. A liderança de custo possibilita retornos superiores à média de mercado à empresa. A diferenciação consiste em agregar algo a seu produto ou serviço que o torne diferenciado dos concorrentes. E, a estratégia de enfoque consiste em atender da melhor forma possível um alvo determinado.

Do mesmo modo, é importante destacar que, na introdução da sua obra Estratégia Competitiva, Porter faz uma revisão de literatura clássica de estratégia - escolas do planejamento e de design - identificando a resposta social como parte dos objetivos empresariais e percebendo a importância dos valores pessoais dos principais implementadores da estratégia e expectativas mais amplas da sociedade na análise do contexto em que a estratégia é formulada.

Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000), comentam que, nos demais capítulos não há nenhuma referência especial à responsabilidade social, entretanto, fica evidente que a responsabilidade social pode agregar valor a qualquer uma das estratégias genéricas. Por exemplo: para uma estratégia de liderança de custos - redução de multas ambientais, indenização a clientes que se sintam lesados e espaço na mídia. Numa estratégia de diferenciação ou de enfoque, a responsabilidade social pode agregar valor à imagem da empresa e com isso aumentar sua vantagem competitiva, ou servir como um meio para se atingir o público que considera atitudes socialmente responsáveis como pré-requisito para a escolha de uma marca.

Além do mais, as críticas a essa escola se estendem às escolas preditivas, como o distanciamento do pensamento e da ação, a extrapolação da situação futura para a formulação da estratégia, utilizando dados factuais e excesso de formalismo, e por fim, o fato da análise produzir síntese. Analisa e critica ainda, a preocupação com alguns pontos, sob a ótica dessa escola: com respeito ao foco, do contexto, dos processos e de estratégias, além de criticar o conceito de estratégia de Porter.

Como contribuição, enaltecem as características de análise e cálculo que propiciou um maior direcionamento de suas estratégias em direção à condução de análises estratégicas, ao invés de cumprir o papel de formuladora.

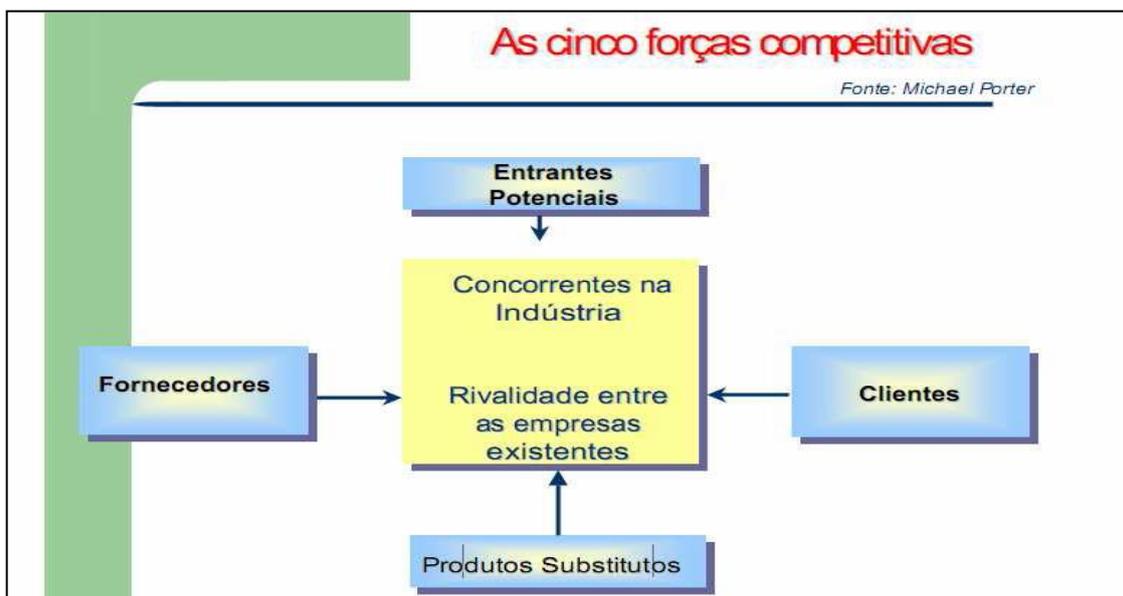


Figura 3– Forças Competitivas de Porter.
Fonte: Porter (1986).

As principais premissas e comentários acerca da Escola de Posicionamento, de acordo com Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000), estão apresentadas no Quadro 08, a seguir:

Quadro 08 – Premissas da Escola de Posicionamento

PREMISSAS	COMENTÁRIOS
Estratégias são posições genéricas, especificamente comuns e identificáveis no mercado.	Uma empresa precisa ser diferenciada em uma posição ímpar. A vantagem competitiva em relação aos seus concorrentes.
O mercado (o contexto) é econômico e competitivo.	Os recursos são escassos. A empresa e seus concorrentes lutam pelos mesmos recursos. É uma competição pelo mercado.
O processo de formação de estratégia é, portanto, de seleção dessas posições genéricas com base em cálculos analíticos.	O método se baseia na análise de dados contextuais para identificar as relações corretas: estudos estatísticos. Análise de acadêmicos e consultores servia de base para a seleção dessas estratégias.
Os analistas desempenham um papel importante neste processo, passando os resultados dos seus cálculos estatísticos aos gerentes que oficialmente controlam as opções.	Apesar dos executivos terem o poder de decisão, eles dependiam do suporte dos analistas. Dessa forma as escolhas estratégicas dependiam das análises feitas por esses consultores e acadêmicos. Isso impulsionou a indústria da estratégia.
Assim, as estratégias saem deste processo totalmente desenvolvidas para serem articuladas e implementadas; de fato, a estrutura do mercado dirige as estratégias posicionais deliberadas, as quais dirigem a estrutura organizacional.	A formação de estratégia continuou a ser vista como um processo controlado e consciente, que produzia estratégias deliberadas completamente desenvolvidas, a serem tornadas explícitas antes da sua implementação formal.

Fonte: Adaptado de Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000, p.69-70).

Além de municiar-se de conceitos voltados para a prática, a escola de posicionamento prega a visão de estratégia, através da análise e domínio do processo organizacional, porém, incorporando conceitos das demais escolas.

1.4.4 Escola Empreendedora

Tem como premissa básica “a formação de estratégia como um processo visionário”. Originou-se dos princípios da economia, por meio do termo “*entrepreneur*” no início do século XIX, desenvolvido pelo economista Jean-Batiste Say, referindo-se ao indivíduo que transfere recursos econômicos de um setor de produtividade e rendimentos mais baixos para outro setor de produtividade mais elevada e de maior rendimento.

A escola Empreendedora estuda o “como”. Isso significa dizer que verifica as estratégias são formuladas pelo empreendedor, cuja figura é vista como a força motriz da organização que criou ou transformou.

Drucker (2000, p. 93) considera “o empreendedor como alguém que está sempre buscando a mudança, reage a ela e a explora como sendo uma oportunidade”. “Ele cria algo novo, diferente, muda ou transforma valores, não restringindo sua ação exclusivamente a instituições econômicas” (DRUCKER, 2000, P. 93)

O processo empreendedor tem início com uma imagem do negócio, ou seja, do atendimento às necessidades do público-alvo, da maneira como se irá atender esse público e definição de uma visão para o futuro.

Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000), caracterizam a geração da estratégia na empresa empreendedora por grandes saltos adiante, mesmo contra cenários de grande incerteza econômica e mercadológica. A estratégia move-se para diante na organização empreendedora pela tomada de decisões que podem ser determinadas como golpes ousados.

Os autores destacam que, a escola promove a centralização na formação estratégica a partir de seu líder, tornando-a mais flexível e apta às mudanças. Defendendo que a estratégia foi baseada na visão de seu líder, e esta visão é uma representação mental de estratégia, criada ou expressa na cabeça do líder, pode pôr assim está centrada, tornar a organização vulnerável às possíveis falhas de seu líder, devido a uma sobrecarga ou a uma falta de atenção para operações rotineiras.

É importante destacar ainda que a visão do líder é fundamental para a organização, entretanto, a falta de uma visão dos negócios é altamente prejudicial, pois, tanto a organização

quanto seus membros ficam desorientados quanto às prioridades em um ambiente competitivo e com tantas mudanças.

As estratégias concebidas são baseadas na intuição, julgamento pessoal, experiência, sabedoria e valores. Por isso, a estratégia empreendedora tanto pode levar em consideração os princípios éticos e responsabilidade da empresa junto à sociedade, quanto ser moralmente vazia, orientada apenas para o lucro em si. Isso depende muito do que passa na mente do empreendedor, que é o estrategista, e da razão de ser que este vê para o empreendimento, se é apenas um investimento com vistas a retorno financeiro ou se tem uma missão maior (MINTZBERG, AHLSTRAND e LAMPEL, 2000).

De acordo com os mencionados autores, outro ponto que merece destaque são as premissas da escola empreendedora, que são: a estratégia existe na mente do líder como perspectiva, especificamente um senso de direção em longo prazo, uma visão de futuro da organização; o processo de formação da estratégia é, na melhor das hipóteses, semiconsciente, enraizado na experiência e na intuição do líder, quer ele conceba a estratégia ou a adote de outros e a interiorize em seu próprio comportamento; o líder promove a visão de forma decidida, até mesmo obsessiva, mantendo controle pessoal da implementação para ser capaz de formular aspectos específicos, caso necessário.

Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000), defensores ferrenhos da Escola Empreendedora, viam a liderança como personalizada, baseada na visão estratégica, como a chave para o sucesso organizacional. Perceberam este comportamento, em especial nas empresas, mas também em outros setores, não somente no início da formação de novas organizações, mas também na reformulação de organizações problemáticas.

Embora o espírito empreendedor fosse associado apenas ao criador do seu próprio negócio, o termo foi gradativamente sendo ampliado para descrever várias formas de lideranças personalizadas, pró-ativas e engajadas em organizações.

Os primeiros registros da escola empreendedora foram Schumpeter (1950) e Cole (1959), cujas premissas são:

Quadro 09 – Premissas da Escola Empreendedora

PREMISSAS	COMENTÁRIOS
A estratégia é obra do líder e é vista como um processo visionário.	Na mente do líder existe uma visão quanto ao futuro da organização.
Perspectiva estratégica pessoal, no qual o líder de forma dominante mantém o controle da criação e implementação.	O líder atua segundo sua intuição, experiência, julgamento, etc, formando a visão centralizada em sua mente. Este por sua vez promove a implementação da estratégia, sendo assim possível o controle total da situação, comandando as mudanças quando achar necessário.
O processo de formação de estratégia é ao mesmo tempo deliberado e emergente em uma organização maleável às diretivas do líder.	A visão do líder está propensa à mudança, que pode ser ocasional, oportunista ou até revolucionaria, em uma organização maleável e simples.
Assume a forma de nicho.	Como o líder ver o ambiente de forma manobrável, isso favorece movimentos dentro desse ambiente, encontrando assim nichos. Isso pode proporcionar mudança de posição, sendo um ponto positivo na rivalidade com a concorrência.

Fonte: Adaptado de Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000, p.111), com base em Schumpeter (1950) e Cole (1959).

Note-se que, nesta escola, a característica marcante do líder empreendedor é estar constantemente sintonizado com as mudanças ambientais. Além disso, são rápidos na identificação e perseguição de oportunidades e possuem excesso de confiança. Essas qualidades são favoráveis para que os liderados de novas estratégias o aceitem e acatem suas idéias.

De fato, O líder empreendedor possui também uma postura positiva quanto a saber movimentar os ambientes, mesmo de organizações simples, torná-lo favorável e sobressair diante da concorrência.

1.4. 5 Escola Cognitiva

Trata-se de uma escola que funciona como ponte entre as escolas objetivas e subjetivas e tem foco como “A formação de estratégia como um processo mental” e, é inspirada em Herbert Simon (Teoria Comportamentalista).

Para Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000), ao se estudar os processos mentais pelos quais os estrategistas concebem a estratégia, formou-se essa escola. A base de formulação de estratégia é a mente do estrategista, que dá forma àquilo que é feito, por meio de seu julgamento, intuição, criatividade, experiência adquirida, percepção da realidade e modelos mentais.

Os mencionados autores seguem explicando que, as pessoas têm uma percepção distorcida da realidade, mas têm a capacidade de ao juntar essa percepção limitada à realidade futura pretendida em sua mente, criar uma visão, um conceito que, por meio da implementação da estratégia, buscam tornar a própria realidade.

O importante disso é que a responsabilidade social poderá emergir nas estratégias concebidas justamente devido aos processos mentais dos estrategistas, que podem criar uma estratégia muito valiosa e consistente, baseada em visão e valores.

Segundo Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000), isso não quer dizer que a responsabilidade social deva ser adotada com base somente em opiniões particulares e que sejam só os valores interiores do administrador que contem para sua adoção. Deve-se considerar que a empresa tem outros tipos de objetivos que não devem ser desprezados.

A Escola Cognitiva possui dualidade: a ala positivista que trata o processamento e a estruturação do conhecimento como um esforço para produzir algum tipo de filme objetivo do mundo, e a ala subjetiva para a qual a estratégia é uma espécie de interpretação do mundo.

Já a Escola tem como premissas que: a formação de estratégia é um processo cognitivo que tem lugar na mente do estrategista; as estratégias emergem como perspectivas que dão forma a maneira pela qual as pessoas lidam com as informações vindas do ambiente.

As informações: fluem através de todos os tipos de filtros deturpadores antes de serem decodificadas por mapas cognitivos (ala objetivo); ou são meramente interpretações de um mundo que existe apenas em termos de como é percebido, isto é, o mundo pode ser modelado, emoldurado e construído.

Assim sendo, Como conceito, as estratégias são difíceis de realizar. Quando realizadas, ficam consideravelmente abaixo do ponto desejável e, em consequência, são complicadas para mudar quando não inviáveis.

Quadro 10 – Premissas da Escola Cognitiva

PREMISSAS	COMENTÁRIOS
A formação de estratégia é um processo cognitivo que tem lugar na mente do estrategista.	O principal desafio é desvendar o que se passa na mente humana.
Assim sendo, as estratégias emergem como perspectivas – na forma de conceitos, mapas, esquemas e molduras – que dão forma à maneira pela qual as pessoas lidam com informações vindas do ambiente.	A deliberação de estratégias é descritiva, no qual procura-se interpretar e dar forma à leitura que os estrategistas fazem do ambiente.
<p>Duas alas dividem a escola cognitiva segundo a forma pela qual o ambiente é visto:</p> <p>1) Ala objetiva = o ambiente é visto como esmagador</p> <p>2) Ala subjetiva = o ambiente é construído pelo pensamento do estrategista.</p>	<p>De acordo com a ala “objetiva”, as informações fluem como uma tradução do ambiente através de todos os tipos de filtros deturpadores, antes de serem decodificadas pelos mapas cognitivos.</p> <p>A Ala “subjetiva” são meramente interpretações de um mundo e de como ele é percebido, assim o estrategista pode criar novos ambientes segundo as suas percepções, as interpretações do mundo sofrem influência da interpretação do estrategista.</p>
As estratégias inicialmente são difíceis de serem realizadas e são difíceis de mudar	Uma estratégia é um conceito, que precisa ser interpretado e construído, assim são difíceis de realizar e de mudar quando não mais são viáveis.

Fonte: Adaptado de Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000, p.131).

Conforme mostra o Quadro 10, a formação da estratégia é vista como um processo mental, razão pela qual o argumento desta escola é baseado na psicologia cognitiva.

A subdivisão da escola ocorre pelo fato de que a ala objetiva acredita que o mundo é complicado demais para ser compreendido, portanto, despreza as escolas prescritivas (design, planejamento e posicionamento). A ala subjetiva, por outro lado, acredita que a formação de estratégias é um processo individual e criativo, porém, possível de fazer acontecer.

1.4.6 Escola de Aprendizado

O lema da escola para Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000) é “A formação de estratégia como um processo emergente”. Trata-se de uma escola fundamentada no fato de que os estrategistas aprendem ao longo do tempo. Segundo a escola, o que faz o fenômeno das estratégias emergirem é a capacidade das pessoas em aprenderem a respeito de uma situação tanto quanto a capacidade da organização de lidar com ela.

Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000) asseguram que foi a publicação do artigo de Charles Lindblom (1959), “A ciência de alcançar o objetivo de qualquer maneira” que, em certo sentido, iniciou a escola, pois no artigo, sugerem que a formulação de política (no governo) não é um processo claro, ordenado e controlado, mas confuso, no qual os responsáveis pela política tentam lidar com um mundo que sabem ser muito complicado para eles.

Ainda segundo os autores, as instigantes publicações de Charles Lindblom (1959) como “A ciência de alcançar o objetivo de qualquer maneira”, podem ter violado praticamente todas as premissas da administração racional. Mas acertaram por descreverem um comportamento com o qual todos estavam familiarizados, e nas empresas não menos que no governo.

Porém, Quinn (1980), cuja tradução “Estratégias para a Mudança, Incrementalismo Lógico”, que impulsionou esta escola e sua vasta literatura, que traz os seguintes questionamentos: quem é realmente o arquiteto da estratégia e onde na organização ocorre de fato a formação de estratégia?; até que ponto o processo pode ser deliberado e consciente?; e, a separação entre formulação e implementação é de fato sagrada?

Segundo Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000), no limite, a escola de aprendizado sugere que a imagem tradicional de formulação de estratégia foi uma fantasia, que pode ter sido atraente para certos executivos, mas, não correspondeu àquilo que realmente acontece nas organizações.

Kiechel (1984) sugere que somente 10% das estratégias formuladas chegam a ser implementadas. Tom Peters considerou esse número ‘altamente inflacionado’, isso leva a maior questionamento sobre as escolas prescritivas. De fato, diante do fracasso de uma estratégia é comum os pensadores culparem os executores. Mas, seriam os pensadores capazes de formular estratégias factíveis de se colocar em prática?

Para a escola de aprendizado, a formação de estratégias é vista como um processo incremental, lógico e emergente, com a participação de diversos agentes envolvidos. À medida que as pessoas e as organizações vão vivenciando uma situação ou oportunidade, elas aprendem e novas estratégias vão emergindo. Esse processo pode estar centrado na cúpula quanto disperso hierarquia abaixo na organização. Por isso, os interesses de diversos executivos podem ser considerados e, abre-se mais espaço para o surgimento da responsabilidade social nas estratégias.

Segundo Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000), há extensa literatura sobre as organizações como sistemas de aprendizado, Cyert e March (1963), Normann (1977), Argyris (1976), Schon (1983) e Senge (2010). Senge (2010) ao publicar “A quinta disciplina”, despertou interesse acadêmico pelas “organizações que aprendem”.

Corroborando Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000), o ápice nesta escola de pensamento é uma organização capaz de aprendizado cumulativo e auto-renovação constante. Combina flexibilidade com eficácia, é capaz de aprender com a experiência sem ser por esta apanhada e pode alavancar este aprendizado no mercado. A chamada organização que aprende representa a mais plena expressão da escola de aprendizado. Ela se esforça para tornar o aprendizado organizacional central ao invés de uma atividade acidental que, muitas vezes, não é usada.

Por conseguinte, a organização que aprende é a antítese das antigas organizações burocráticas: é descentralizada, encoraja comunicações abertas e pessoas a trabalhar em equipes. São capazes de aprender com suas experiências e se saem melhor do que os que se adaptam aos seus ambientes. A sua capacidade a partir desse aprendizado organizacional não resulta apenas em melhores produtos e lucros mais altos, elas sabem tirar proveito de condições externas em rápida mudança. Suas estratégias são abertas para aceitar o inesperado enquanto a sua capacidade de aprendizado permite lidar com situações em rápida mudança.

Sobre as mudanças que ocorrem nas organizações:

Uma versão um pouco mais moderna desta visão de planejamento tenta adicionar uma componente de implementação no plano. Com isso priorizam-se alguns mecanismos de gestão da implementação dos planos para garantir que aquilo indicado no plano vai ser implementado. Esses mecanismos incluem monitoramento, auditorias e reuniões técnicas de acompanhamento. (OLIVEIRA, 2006, p.275)

Efetivamente, para que o aprendizado ocorra na organização é necessário o incentivo de seus membros apresentando novas idéias, ainda que não sejam idéias perfeitas, pois, se a organização for rígida ao implantar as inovações, prejudica o aprendizado.

Quadro 11 – Premissas da Escola de Aprendizado

PREMISSAS	COMENTÁRIOS
A formação de estratégia assume a forma de aprendizado	Reconhece na organização a possibilidade de criar, experimentar e inovar, proporcionando o aprendizado estratégico ao longo do tempo.
Permite a expressão coletiva	Toda a organização aprende no processo de formação de estratégias, pois esta escola dá espaço para o coletivo se expressar independente dos níveis hierárquicos.
A estratégia acontece de forma emergente	As estratégias podem surgir inicialmente de forma inconsciente de iniciativas bem sucedidas que se tornam padrões ao longo do tempo. As experiências reconhecidas podem posteriormente ser formalmente deliberadas.
O papel do líder	Como as estratégias podem ser concebidas pelo coletivo, o papel do líder passa a ser o de gerenciar o processo de aprendizado promovendo o incremento de idéias, seu controle e aprendizado, gerenciando a mudança contínua.
A estratégia é feita ao longo do caminho e não de tempos em tempos, por isso surge como resultado de padrões passados. Nesse caso não é possível separar o pensar do agir.	O rumo da organização é constantemente corrigido, pois no processo de construção de estratégias emergem soluções a todo momento.

Fonte: Adaptado de Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000, p.156).

É importante destacar que diferente das escolas anteriores em que o aprendizado inexistia, a estratégia que focaliza o aprendizado é considerada como emergente – o aprendizado ocorre através da execução das ações.

O conceito de estratégia emergente abre portas para o aprendizado estratégico, porque reconhece a capacidade da organização para experimentar. Uma ação isolada pode ser empreendida, o *feedback* pode ser recebido e o processo pode prosseguir até a organização convergir sobre o padrão que passa a ser sua estratégia (MINTZBERG, AHLSTRAND E LAMPEL, 2000, p.143).

Isso significa que o processo de aprendizagem possibilita construir padrões e novos comportamentos que comprovam a efetividade do aprendizado.

A formação de estratégias desta escola ocorre através de um processo de aprendizagem, isto é, uma maneira simples para explicar fenômenos complexos.

1.4.7 Escola do Poder

Trata-se de uma escola de pensamento estratégico responsável por trazer explicitamente poder e política para o desenvolvimento de estratégias. Para essa escola, a formulação de estratégias possui como modelo poder e política como um processo dentro da organização ou como se comporta em seu ambiente externo.

Para Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000, p. 191), a essas duas abordagens chama-se, respectivamente de poder micro e poder macro. O primeiro vê a formação de estratégia como a interação, por meio da persuasão, barganha e, às vezes, confronto direto, na forma de jogos políticos entre interesses estreitos e coalizões inconstantes, em que nenhum predomina por um período significativo. O segundo vê a organização como promotora de seu bem-estar por controle ou cooperação com outras organizações, por meio do uso de manobras estratégicas, bem como de estratégias coletivas em várias espécies de redes e alianças.

No aspecto interno, isso significa que uma corporação é composta de diferentes pessoas, com uma vasta gama de concepções e interesses divergentes. As estratégias surgem de um processo extremamente político de negociação, concessões e manobras entre as diversas partes envolvidas. Se, por um lado, isso reflete uma certa democratização, devido à consideração e atuação de diversos membros no processo, por outro lado faz com que as

estratégias levem em consideração muito mais os interesses individuais daqueles que detêm maior poder, formal ou não, dentro da organização.

Sob o aspecto externo, uma organização estabelece com o seu ambiente uma relação de interdependência, estando sujeita a diversos grupos de interesse, sendo assim uma organização política, podendo tanto sofrer pressões do contexto mais amplo em que está inserida, quanto interferir nele. O questionamento que se pode levantar aqui é se, para esta escola, a responsabilidade social seria realmente uma preocupação da empresa ou somente uma forma de satisfazer os executivos, para fazer uso dos mesmos em prol de si, sendo uma mera ferramenta de publicidade com vistas ao ganho de imagem, cooperação ou aceitação dos mesmos, e não um comprometimento com interesses que transcendam as fronteiras da empresa.

É interessante destacar que, uma das contribuições desta escola diz respeito à dimensão política que pode ter um papel positivo nas organizações, em especial, na promoção de mudanças necessárias bloqueadas pelas formas mais estabelecidas e legítimas de influência. Vejamos a seguir, no Quadro 12, as premissas da Escola do Poder.

Quadro 12 – Premissas da Escola do Poder

PREMISSAS	COMENTÁRIOS
Formação de estratégias pautada no poder e na política	A escola é caracteriza por utilizar meios de influenciar para que as estratégias dos detentores do poder, sejam aceitas.
As estratégias são emergentes	As estratégias emergem como forma de posições e meios de iludir
Abrange conceitos de negociação no âmbito de micro poder (ambiente interno) e macro poder (ambiente externo).	O jogo político esta em todas as organizações e influencia a estratégia adotada. No ambiente interno a negociação é feita por meio de persuasão e confronto direto entre os que detém o poder e os demais da organização. No ambiente externo, a organização precisa se defender dos interesses dos concorrentes, clientes, políticas.

Fonte: Adaptado de Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000, p.190).

Trata-se de uma escola que, para a formação de estratégias, desconsidera fatores importantes como liderança e cultura. Encontra-se presente em especial, durante mudanças importantes em grandes organizações, onde é utilizada para mobilizar pessoas resistentes às mudanças.

1.4.8 Escola Cultural

No contexto desta escola a cultura pode ser entendida como um conjunto de crenças e de maneiras de perceber o ambiente e responder a este em comum, dentro de um determinado grupo, que o distingue dos demais. Ou seja, os impactos da cultura no comportamento da organização são claramente visíveis, estando ligados à formação de estratégia.

Para Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000), quanto à adoção de práticas socialmente responsáveis por parte de uma organização, analisando-se a cultura da mesma é possível inferir se há realmente um comprometimento com o tema ou se há apenas oportunismo. Há empresas que realmente têm uma cultura socialmente responsável, ao passo que há outras que têm uma cultura de práticas antiéticas e pouco comprometimento com os interesses da sociedade como um todo.

Claro que as empresas não se situam nem num extremo nem em outro, porém, é complicado falar em ser socialmente responsável quando não há alinhamento de seus funcionários em relação ao assunto, por estarem acostumados a uma cultura que não valoriza o aspecto social. Isso conduziria a uma postura que não se sustentaria ao longo do tempo.

Quadro 13 - Premissas da Escola Cultural

PREMISSAS	COMENTÁRIOS
A formação da estratégia é um processo de interação social, baseado nas crenças e interpretações comuns.	A convivência dos membros de uma organização provoca essa interação e compartilhados entre eles. A formação de estratégia está enraizada nessa força cultural.
As crenças que sustentam a cultura organizacional não podem ser totalmente	A construção da cultura é um processo de interação social, que pode partir de um indivíduo que influencia o restante do grupo. Como são

descritas.	tantas as possibilidades para a origem e sustentação dessa cultura, é difícil explicá-las.
Perspectiva Coletiva – Vantagem Competitiva-Diferencial da Organização.	A cultura é enraizada em intenções coletivas, assim, é o grande diferencial da organização, pois a protege em relação a seus concorrentes na utilização dos recursos e capacidades da organização – capacidades únicas, produtos únicos.
Resistências às mudanças.	Ocorre a perpetuação da estratégia existente, pois a cultura fortemente enraizada dificulta as mudanças, assim podem ocorrer mudanças de posição dentro da perspectiva estratégica global da organização.

Fonte: Adaptado de Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000, p.197).

A escola cultural tem como principal característica a resistência às mudanças, visto que está enraizada nos valores e comportamentos, cujos mecanismos que a envolvem, dificultam qualquer tipo de modificação.

1.4.9 Escola Ambiental

Para esta escola o ambiente é o agente central da formação estratégica, ou seja, as atitudes estratégicas de uma organização são respostas adaptativas a imposições ambientais, por meio de um processo reativo (MINTZBERG, AHLSTRAND e LAMPEL, 2000).

Sendo assim, a consideração da responsabilidade social na formação de estratégias pode ser fruto de uma resposta a uma maior pressão do ambiente no sentido de cobrar da empresa o papel de fomentar o desenvolvimento e o bem-estar da sociedade na qual está inserida.

Como para essa escola o processo de formação de estratégia ocorre como um processo reativo, ou seja, as organizações reagem ao ambiente em que estão inseridas, o ambiente externo não é visto como um fator de influência para sua formação estratégica, mas, apenas como ator do processo que sinaliza para que haja reação às mudanças, é visto como um conjunto de forças fora da organização.

Os teóricos da escola ambiental defendiam a Teoria da Contingência, isto é, defendiam a tese de que as condições externas levavam as organizações para determinados nichos, onde, ou ela acatava e procedia àquele modelo ou era eliminada.

De acordo com Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000), “essa linha de teoria entende que as decisões a serem tomadas pela organização dependem de fatores como porte, tecnologia, estabilidade interna, hostilidade externa, dentre outras. Situações diferentes dão origem a comportamentos diferentes”.

Para os mencionados autores, existem quatro dimensões que podem afetar a maneira como as empresas atuam.

O quadro 14 a seguir, apresenta essas dimensões e seus respectivos conceitos.

Quadro 14 – As Dimensões do Ambiente

DIMENSÕES DO AMBIENTE	CONCEITOS
Estabilidade	<p>O ambiente de uma organização pode variar de estável a dinâmico:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Dinâmico – mudanças ocorrem com frequência e vários fatores podem influenciar tais como: governos instáveis, preferência dos clientes, oferta dos concorrentes, expectativa dos clientes por novidades, tecnologia. As mudanças emergem de formas inesperadas, em que não existe um padrão para enfrentá-las. • Estável – as mudanças ocorrem de forma lenta, as estruturas tendem a ser mais padronizadas.
Complexidade	<p>O ambiente pode variar de simples a complexo:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Simples – é possível um controle corporativo central, pois o conhecimento é de fácil compreensão. • Complexo – em ambiente complexo a empresa precisa lidar com múltiplas situações, para isso deve ter um amplo conhecimento. Para isso faz-se necessário a descentralização do poder, para atender a demanda do ambiente.
Diversidade de Mercado	<p>Os mercados de uma organização podem variar, de integrados a diversificados. Esse fator depende da amplitude do mercado.</p>
Hostilidade	<p>Um ambiente hostil impõe à organização situações que são influenciadas pela concorrência, sindicatos, governos, dentre outros.</p>

Fonte: Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000, p.212-213).

As dimensões acima citadas, explicam porque as empresas atuam em segmentos comuns e apresentam desempenhos diferentes. Ou seja, a partir dessa compreensão, a organização pode adaptar-se a possíveis mudanças que venham a ocorrer em seu ambiente (Mintzberg, Ahlstrand e Lampel, 2000).

Os mencionados autores seguem explicando que, esta escola entende que o ambiente dita regras, na qual empresas, executivos e planejadores não podem deixar de seguir. Isso evidencia que a estratégia é emergente, pois não é possível estabelecer um padrão, por não reconhecer os fatos antecipadamente.

Porém, esta escola proporciona uma reflexão sobre a influência das variáveis ambientais no desempenho das organizações.

A seguir, são apresentadas no Quadro 15, as premissas e comentários acerca da escola ambiental:

Quadro 15 – Premissas da Escola Ambiental

PREMISSAS	COMENTÁRIOS
O agente central é o ambiente	O ambiente, como um conjunto de forças fora da organização é quem dita as regras e define que rumo a organização deve seguir.
A organização deve reagir às forças do ambiente ou será eliminada	Segundo essa escola, quem rege a organização são as forças externas, se a organização não reagir terá sua continuidade comprometida.
Papel da liderança é limitado, pois seu papel se restringe a acompanhar as mudanças do ambiente e se adaptar a ele.	A organização vive em função do ambiente, se este mudar a única coisa a ser feita é se adaptar a ele, ou seja, sempre agindo de forma reativa.
As organizações formam nichos	Esses nichos perduram até que as condições ambientais e os recursos disponíveis permitem. Se estes não mais favorecem a organização, então ela deixa de existir.

Fonte: Adaptado de Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000, p.211).

Conforme se observa no Quadro 15 acima que, o ambiente é quem dita as regras, cabendo à organização reagir e adaptar-se a elas para não correr o risco de ser eliminada. Como não se antecipa aos acontecimentos, a empresa vai reagir sempre de forma reativa.

1.4.10 Escola da Configuração (ou Configurativa)

Trata-se de uma escola cuja relação entre o ambiente e a estratégia num contexto mais amplo citado por Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000), em que as características de um ambiente, num dado período de tempo, refletem-se na configuração das características das empresas inseridas nesse ambiente e, conseqüentemente, em suas estratégias.

Ainda para Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000), com o crescimento da exigência de posturas empresariais socialmente responsáveis, algumas organizações tradicionalmente pouco preocupadas com o assunto podem perder mercado e com isso serem forçadas a mudar radicalmente sua maneira de pensar e agir, causando uma reestruturação profunda e abrangente em suas características, pois a organização deve ser socialmente responsável como um todo, não apenas uma parte dela.

É nessa reestruturação que podem surgir diversas estratégias para a responsabilidade social ou que esta passe a ser considerada na formulação de estratégias. Atualmente, a linha de pensamento dessa escola oferece:

A possibilidade de integração de ideias apresentadas de outras escolas estudadas. A formação de estratégia é entendida como um processo de transformação da organização, descrevendo a organização e o contexto que a cerca como configurações. A escola da configuração determina que, ao se estabelecer o equilíbrio numa fase de existência da empresa, é chegado o momento de criar estratégia para saltar para um estado superior. (LOBATO, 2015, p. 45)

Estudos desenvolvidos acerca da abordagem da escola de configuração reuniram duas obras. A primeira classifica as organizações em termos de estruturas de Mintzberg (1979) *apud* Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000, p. 227); e a segunda reflete acerca das relações de poder de Mintzberg (1983) *apud* Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000, p. 227), colocando cada configuração em seu lugar, de acordo com o tipo de organização, como mostra o Quadro 16 a seguir:

Quadro 16 – Tipos de Organizações/Configurações de Estrutura e Poder

TIPOS DE ORGANIZAÇÕES	COMENTÁRIOS
Máquina	A organização opera como máquina, altamente programada, em que o trabalho é padronizado. Os planejadores programam o trabalho dos demais. São organizações maduras e estáveis.
Empreendedora	A estrutura dessa organização é informal e flexível, com grande parte da coordenação efetuada pelo patrão.
Política	A organização não se baseia em nenhum sistema de poder estável. Dessa forma surgem conflitos, que podem ser resolvidos de forma negociada.
Missionária	Quando uma organização é dominada por uma cultura forte, valores e crenças comuns a todos os membros mantêm unida a organização. Assim, cada pessoa pode ter considerável liberdade de ação, descentralização.
Adhocracia	Organizações que precisam inovar de maneira complexa. Com o poder baseado em conhecimento, a distinção linha-assessoria e alta direção e os demais, diminui.
Profissional	A organização entrega grande parte do seu poder a profissionais altamente treinados que assumem o trabalho de operações. Ex.: os médicos em um hospital, pesquisadores em um laboratório.
Diversificada	Possui sua própria estrutura para lidar com sua própria situação. Composta por um conjunto de unidades relativamente independentes, unidas por uma estrutura administrativa frouxa.

Fonte: Adaptado de Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000, p. 227).

Como se pode observar no quadro 16, organizações passam por diversos estágios em seu ciclo de vida: estabilidade, revolução, ciclos de mudanças, retorno à estabilidade, maturidade, dentre outras. Esses aspectos podem ser observados nas premissas da Escola de Configuração, apresentadas no Quadro 17 a seguir:

Quadro 17 – Premissas da Escola de Configuração

PREMISSAS	COMENTÁRIOS
As organizações podem ser descritas na forma de uma configuração estável num determinado contexto.	A organização adota uma determinada forma de estrutura adequada a um determinado tipo de contexto, para um período distinguível de tempo, o que faz com que ela se engaje em determinados comportamentos que dão origem a um conjunto de estratégias.
Esses períodos são interrompidos por algum processo de transformação.	Dependendo do contexto, a organização pode dar saltos de transformação.
Esses períodos sucessivos de configuração e períodos de transformação podem se ordenar ao longo do tempo em seqüências padronizadas.	Reflete o Ciclo de vida das organizações.
A administração estratégica deve gerir a estabilidade, a configuração e a transformação sem comprometer a continuidade da organização.	De modo sintético, a administração estratégica deve: Sustentar a estabilidade Mudanças estratégicas adaptáveis Identificar necessidade de transformação Gerenciar esses processos de ruptura.
As próprias escolas de pensamento sobre formação de estratégia representam configurações particulares.	Como afirma Mintzberg (2000) sobre as escolas, o processo de geração de estratégias pode ser: Concepção e Conceitual (Escola Design) Planejamento formal (Escola Planejamento) Análise sistemática (Escola Posicionamento) Visão estratégica (Escola Empreendedora) Aprendizado cooperativo (Escola Aprendizado) Politicagem competitiva (Escola do Poder) Cognição individual (Escola Cognitiva) Socialização coletiva (Escola Cultural) Reação ao ambiente (Escola Ambiental).
As estratégias resultantes assumem a forma de planos ou padrões, posições ou perspectivas ou meios de iludir; porém, cada um a seu tempo e adequado à situação	As estratégias resultantes dependem do momento e da situação vigente.

Fonte: Adaptado de Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000, p. 229).

O quadro 17 mostra que a escola de configuração possui premissas que podem ser observadas nas demais escolas, porém, esta distingue-se por abordar a formação de estratégia através da perspectiva de cada escola em determinado tempo e contexto específico, observando as configurações particulares de cada escola.

Todas as escolas mencionadas foram, segundo Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000), a essência do pensamento estratégico observado nas organizações. Muitas situações caracterizadas como planejamento estratégico, podem na verdade, pouco utilizar esta ferramenta prescritiva, ou fazer uma espécie de uso democrático, multifuncional ou até mesmo, liberal. Na sequência serão apresentadas as características do planejamento estratégico na gestão pública.

1.5 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO NA GESTÃO PÚBLICA

Ao longo do tempo, as organizações têm procurado desenvolver estratégias que garantam a competitividade, aproveitando todas as oportunidades e se preparando para enfrentar as ameaças.

Para Porter (2001), “a obtenção de vantagem competitiva é a única alternativa para que as empresas consigam se manter em seus mercados de atuação e superar as dificuldades. É na busca por estas vantagens que o Planejamento Estratégico se destaca como uma técnica gerencial de fundamental importância, visto oferecer ferramentas que possibilitam às organizações conhecer o ambiente em que estão inseridas, proporciona um senso de direção e evita riscos em suas ações”.

Entende-se que as ações colocadas em prática no presente, permitem garantir sucesso também no futuro para as organizações, pois, a implantação e implementação do planejamento estratégico possibilita uma ampla visão dos ambientes interno e externo.

Com respeito ao planejamento estratégico no setor público, Antunes e Gonçalves (2010), afirmam que surgiram diversas correntes no setor público ao longo da história. Cabe destacar a corrente de reforma social, que considera o Estado orientador da sociedade e busca a institucionalização e a eficácia da ação do Estado; e a corrente de análise política que busca as melhores ações do Estado por meio da racionalidade limitada.

Também Pereira (2009) ressalta que “o planejamento estratégico é uma prática essencial, tanto na administração pública quanto na privada, devido aos benefícios que o instrumento traz as organizações. A administração pública abrange todo o conjunto de idéias, atitudes, normas, processos, instituições e outras formas de conduta humana que trabalham no sentido de exercer a autoridade política a fim de atender os interesses públicos”.

Isso faz compreender que, o planejamento estratégico, tal qual nas empresas particulares, também no contexto do serviço público busca pela eficiência e melhor qualidade dos serviços que presta para a sociedade.

De acordo com Serra (2008, p. 55), “o planejamento estratégico pode ser considerado como o processo pelo qual os líderes de uma organização visualizam um contexto futuro e desenvolvem procedimentos e operações necessárias para atingir um determinado objetivo”.

Interessante notar que o planejamento estratégico no setor público é considerado menos eficiente que no setor privado apenas por não sofrer pressões do mercado competitivo, porém, os atendimentos ao cliente e ao cidadão, respectivamente, precisam ser de excelência, isto é, atender plenamente os seus desejos e expectativas.

Serra (2008) explica que o Planejamento Estratégico Situacional foi idealizado como uma estratégia metodológica para o setor público. Foi concebido tendo tal mecanismo como pressuposto para a busca de eficiência, com foco no cidadão.

O Planejamento Estratégico criado para ser utilizado na gestão pública possui métodos diferentes do planejamento empresarial. O modelo foi criado pelo chileno Carlos Matus, cujos estudos foram baseados em críticas aos métodos tradicionais (SERRA, 2008).

Já Matus (1996) defendia a necessidade de mudança no estilo de fazer política e nos sistemas de alta direção dos governos com a reforma radical de seus sistemas, tendo em vista que: a capacidade de governar está cada vez mais afastada dos sistemas sociais; as falhas do planejamento tradicional não estão na prática, mas nos fundamentos técnico-metodológicos inadequados para tratar de sistemas complexos; que o objetivo do planejamento não é o futuro, mas o presente, portanto, deve-se resgatar o sentido prático do planejamento; que, o planejamento econômico é inseparável do planejamento político na teoria e na prática (MATUS, 1996).

Através das idéias de mudanças, percebe-se que no ponto de vista do criador do planejamento estratégico situacional, planejar é muito mais que uma técnica, são formas de ação: improvisada, pensada e perseguida, em determinado período de tempo.

Ainda Matus (1996) acrescenta que, além disso, o planejamento deve ser situacional, isto é, o sujeito que planeja está dentro do objeto a ser planejado e existe o outro que participa com ele do sistema. No planejamento, há, portanto, uma relação entre sujeitos, onde toda explicação é dada por alguém, a partir de uma situação específica.

Isso faz compreender que os atores sociais possibilitam a criação de um sistema criativo onde todos esses atores têm poder, porém, o poder é um recurso escasso que impõe limites políticos à viabilidade do que foi planejado por outros atores.

Por outro lado, afirma Serra (2008, p. 88) governar exige que sejam articuladas três variáveis, que se constituem em um sistema triangular, no qual cada uma depende das demais, quais sejam:

a) o projeto de governo que se refere ao conteúdo propositivo dos projetos de ação para o alcance de objetivos;

b) a governabilidade do sistema que se caracteriza pela relação entre o peso das variáveis controladas e não controladas pelo ator;

c) a capacidade de governar a condução de acervo de técnicas, métodos, destrezas e habilidades de um ator e sua equipe de governo para conduzir o processo social a objetivos declarados.

Trata-se de um planejamento político, portanto, tendo em vista que a dimensão política é uma variável do plano e não um dado externo, pois responde sempre às necessidades do governante tornando-se uma ferramenta de organização para as ações. Se não for assim, não haverá interação entre a eficácia política e econômica.

A proposta de Serra (2008) para a qualificação da gestão de governo é que os resultados sejam referenciados em três balanços: o de gestão política – sintetizando os resultados positivos e negativos alcançados no âmbito das demandas políticas dos atores sociais e da sociedade; o balanço macroeconômico - com registro dos custos e benefícios e os resultados econômicos alcançados nas condições políticas vigentes; e, o balanço de intercâmbio - de problemas específicos que se refere ao saldo de efeitos políticos positivos ou negativos, gerado pelo enfrentamento dos problemas específicos valorizados pela população.

Percebe-se, assim, que o processamento tecnopolítico proposto pelo método deve auxiliar a política a conseguir, em cada período de governo, um balanço global positivo dentro de padrões normais de racionalidade formal ou técnica.

Para Serra (2008), o principal aspecto do Planejamento Situacional é acompanhar a realidade e avaliar as decisões, objetivando verificar se os resultados produzidos são conforme os traçados, sempre num processo de aprendizagem-correção-aprendizagem.

É importante notar que o planejamento é modular, ou seja, composto por unidades que podem ser agregadas, dimensionadas e combinadas de acordo com os objetivos e as estratégias previamente definidas.

Segundo Pereira (2009), são quatro os momentos propostos por esse método, que abrangem simultaneamente, execução, aprendizagem, cálculo, explicação e desenho. O primeiro possibilita conhecer os problemas identificados pelos atores sociais; o momento seguinte trata da formulação e viabilização do plano; o momento estratégico se examina a viabilidade política do plano; é chegado o momento do fazer, isto é, o momento tático operacional – que transforma a análise em ação concreta, cria um processo contínuo, recalcula e aprimora o plano de acordo com as ações que a prática exige.

Trata-se de um método pouco difundido na esfera pública, com pouca aplicação metodológica, e isso tem dificultado um tratamento mais objetivo à questão, bem como impossibilita a avaliação das possíveis dificuldades da prática em consonância com o que é proposto teoricamente.

De acordo com Pereira (2009), o Planejamento Estratégico Situacional foi criado especificamente para as organizações públicas. Embora não se tenha uma avaliação concreta de seus resultados, possibilita realizar comparações entre Planejamento Estratégico e Programa de Qualidade Total.

São demonstradas, no quadro 18, a seguir, as principais diferenças entre planejamento estratégico situacional e a qualidade total no contexto das organizações:

Quadro 18 - Diferenças entre Planejamento Situacional e Qualidade Total

ITENS DE COMPARAÇÃO	PES	QT
Objetivo das Organizações	Atender necessidade declarada por um ator social	Atender necessidade do cliente (Mercado)
Organizações-alvo	Setor Público	Empresa Privada
Eficiência das organizações	Comprovada por um balanço global positivo.	Comprovada pela manutenção do lucro.
Conceituação do cliente	Cliente como cidadão	Cliente como consumidor
Foco do gerenciamento	Gerenciamento de problemas que perpassam vários processos de trabalho.	Gerenciamento da rotina do dia a dia pela padronização dos processos
Tipo do problema-alvo	Problemas sociais, imprevisíveis como a realidade e com produtos nem sempre claramente identificáveis.	Problemas definidos como tais em relação a padrões que visam a homogeneização de produtos claramente identificados
Análise estratégica	A mudança Situacional é o objetivo maior da estratégia. A realidade é mutável e os planos são feitos através da análise prospectiva dos cenários.	Necessidades do cliente e comportamento do mercado determinam a estratégia, o que pressupõe uma visão determinista da realidade
Método	Ferramentas para análise coletiva de situações e problemas visando mudança situacional. Utiliza o conceito de momentos, constantemente em elaboração.	Ferramentas para análise coletiva de problemas identificados em função da variação em relação a um padrão. Trabalha com o conceito de etapas e conseqüentemente com a lucratividade implícita nesta visão.

Fonte: Pereira (2009).

Observa-se no quadro acima que, ao realizar a comparação entre o Planejamento Estratégico Situacional – utilizado pelo Setor Público e o Programa de Gerenciamento da Qualidade Total – comumente utilizado pelas empresas privadas, ambas têm por objetivo atender as necessidades dos clientes, como cidadãos e como consumidores. Entretanto, líderes

e equipes de colaboradores das empresas privadas centralizam todos os esforços no sentido de satisfazer plenamente os desejos e necessidades de seus consumidores. O serviço público, por sua vez, não prioriza a satisfação plena do seu público alvo que são os cidadãos.

1.6 Administração Estratégica

Implantar a administração estratégica significa dar um novo rumo para a organização no sentido de prepará-la para o presente e direcioná-la para o futuro.

A esse respeito Ansoff et. al. (1981) orienta que, “o processo de administração estratégica visa manter a organização como um conjunto integrado ao seu ambiente, num processo evolutivo, contínuo e interativo. Este significado conduz, no seu escopo, a idéia de que a administração estratégica é, sobretudo, a administração da mudança”.

De acordo com o mencionado autor, a administração estratégica pode ser resumida em etapas inter-relacionadas e interdependentes, que a alta administração deve realizar e apoiar, que são: análise do ambiente externo para verificar oportunidades e ameaças ou limitações; análise do ambiente interno - pontos fortes e fracos; estabelecer a missão e os objetivos gerais; formular a estratégia em todos os níveis que permitam combinar pontos fortes e fracos com as oportunidades do ambiente; implementar a estratégia; e, realizar atividades de controle estratégico.

Se colocadas em prática de maneira adequada, as tarefas acima citadas servirão de modelo para a implantação de uma filosofia que vai direcionar a administração para a excelência organizacional.

Para Oliveira (2012), a prática de planejar estratégias é reconhecida na Administração de Empresas como Planejamento Estratégico - processo gerencial que permite estabelecer um direcionamento a ser seguido pela empresa, com o objetivo de obter otimização na sua relação com os ambientes interno e externo.

Também na opinião de Chiavenato (2010), tendo em vista que o principal objetivo das empresas é conquistar e satisfazer plenamente os seus clientes, destaca-se a importância do planejamento estratégico enquanto instrumento eficaz para a competitividade, pois, além de facilitar a tomada de decisões, quando bem elaborado e aplicado, funciona como um instrumento de comunicação, de acompanhamento e principalmente, de aprendizado nas organizações.

O planejamento estratégico tem como principal objetivo desenvolver estratégias que orientam a organização para que obtenha melhor desempenho e, conseqüentemente, melhores resultados.

Como explica Chiavenato (2010), trata-se de um processo gerencial que permite estabelecer a direção a ser seguida pela empresa, no sentido de ampliar as relações com os ambientes interno e externo. A empresa somente poderá crescer e progredir se conseguir ajustar-se à conjuntura e o planejamento estratégico é uma técnica comprovada para que tais ajustes sejam feitos com inteligência.

O mencionado autor segue explicando que, é importante que os gestores possam entender que o planejamento estratégico defronta-se com dois desafios: o primeiro, denominado análise de competitividade, consiste em decidir como a empresa conseguirá êxito em cada área estratégica de negócios em que pretende atuar. O segundo é integrar seus objetivos estratégicos dessas diversas áreas numa direção global.

Nesse sentido, o conceito de Drucker (2000), é esclarecedor quando cita que "o planejamento estratégico é um processo contínuo de, sistematicamente e com o maior conhecimento possível do futuro contido, tomar decisões atuais que envolvam riscos; organizar sistematicamente as atividades necessárias à execução destas decisões e, através de uma retroalimentação organizada e sistemática, medir o resultado dessas decisões em confronto com as expectativas alimentadas".

Fica claro, então, que planejamento Estratégico é uma técnica administrativa que, através da análise do ambiente de uma organização, cria a consciência das suas oportunidades e ameaças, dos seus pontos fortes e fracos para o cumprimento da sua missão e, através desta consciência, estabelece o propósito de direção que a organização deverá seguir para aproveitar as oportunidades e evitar riscos (CHIAVENATO, 2010).

O planejamento estratégico é, portanto, um importante instrumento de gestão para as organizações na atualidade, tendo em vista se constituir em uma das mais importantes funções administrativas, através da qual o gestor e sua equipe estabelecem os parâmetros que vão direcionar a organização da empresa, a condução da liderança e o controle das atividades.

Na definição de Oliveira, (2012, p. 86) "plano estratégico é a forma de pensar no futuro, integrada no processo decisório, com base em um procedimento formalizado e articulador de resultados e em uma programação que significa as regras e diretrizes para a decisão, que orientam o processo de desenvolvimento de uma empresa".

Logo, além do planejamento contribuir como uma ferramenta efetiva de informações para a tomada de decisão, ajuda para que a empresa possa atuar de forma proativa, isto é, antecipando-se às mudanças que ocorrem no mercado em que atuam e desenvolvendo ações que possam garantir o seu futuro.

De acordo com Oliveira (2012), muitas empresas já perceberam que os desafios e as ameaças com as quais se deparam diariamente são também oportunidades para desenvolver soluções e abrir novos mercados para seus produtos. Perguntam, então: O que fazer? Devem planejar estrategicamente o futuro de sua empresa, que será os resultados das ações que estão sendo realizadas agora.

A elaboração de um planejamento estratégico lançará as bases para a construção de um futuro promissor e a geração de um mercado mais profissional e preparado para as constantes mudanças que ocorrem. A importância do planejamento no universo administrativo está relacionada diretamente ao futuro de qualquer organização. Para que o planejamento seja eficiente, não deve ser utópico. Os objetivos traçados deverão ser ousados, porém, alcançáveis.

Para Almeida (2010), os gestores devem entender que é primordial as empresas obterem um planejamento estratégico estruturado, pois só assim podem delinear um futuro esperado para suas empresas e maneiras de alcançar ou se aproximar o mais possível desse futuro desejado. Inclusive, se uma maneira não der certo, o gestor deverá ser capaz de direcionar para outra opção no momento certo e de forma adequada.

O planejamento estratégico somente será efetivo com a participação de toda a liderança e o comprometimento de toda a equipe. Empregados, supervisores e a média gerência devem estar familiarizados com a administração estratégica, essa apreciação ajuda-os a manter suas atividades de trabalho mais próximas da administração da organização, aumentando o desempenho no trabalho e tornando as atividades mais eficazes.

Pode-se dizer que, embora o crescimento das organizações esteja repleto de acidentes e eventos aleatórios, é inegável que as empresas que prosperam e conseguem ser competitivas no mercado atualmente possuem algo mais do que uma boa sorte. O que determina grande parte do seu sucesso é a capacidade de se adaptar às mudanças de seu ambiente, antecipando-se aos seus concorrentes (ALMEIDA, 2010).

Utilizar os instrumentos do planejamento de forma coerente, adaptando-os à realidade da empresa e às suas necessidades, pode ser uma excelente arma competitiva. Para utilizá-la

eficazmente, é importante que os gestores conheçam bem cada um dos elementos do planejamento e suas funções, assim como as mudanças que estão ocorrendo no contexto mercadológico.

Para que o Planejamento estratégico seja elaborado e implementado nas empresas, é necessário que todos os seus membros obtenham os conhecimentos teóricos necessários para a sua aplicação, reforçados por uma base de sustentação no processo decisório. O planejamento não diz respeito a decisões futuras, mas às implicações futuras de decisões presentes (DRUCKER, 2000).

Conforme Oliveira (2012) o processo de planejamento é muito mais importante que o seu produto final. O produto final do processo do planejamento, normalmente, é o plano, sendo que ele deve ser desenvolvido “pela” empresa e não “para” a empresa. Se não for respeitado esse aspecto, têm-se planos inadequados com resistência e descrédito efetivos para sua implantação.

No contexto da Administração estratégica, após autodiagnóstico, análise do negócio e do ambiente, é chegado o momento da criatividade, pois já tem elementos suficientes para traçar sua estratégia.

Com relação à estratégia, os autores assim se expressam: a boa estratégia é aquela que surpreende os clientes (positivamente, é claro), concorrentes e comunidade, de forma geral. A criatividade constitui o seu elemento-surpresa. Uma estratégia que os concorrentes conseguem antecipar em seus mínimos detalhes e se organizar para uma contra-ofensiva não é uma boa estratégia. A criatividade, no desenho da estratégia, está em diversos momentos. Está, evidentemente, na própria concepção do produto ou serviço a ser enfatizado pela estratégia (FERNANDES E BERTON, 2005).

É realmente necessário o desenvolvimento do poder criativo das pessoas para a execução das três fases básicas para a implantação do planejamento estratégico nas organizações, que são: elaboração, análise e acompanhamento.

Elaboração – Diagnóstico Estratégico: para a elaboração de um diagnóstico estratégico correto, é necessário analisar a Cadeia de Valores da empresa, que nada mais é, que um conjunto interligado de atividades criadoras de valor que começa nas matérias-primas básicas vindas de fornecedores, passa por uma série de atividades que agregam valor envolvidas na produção e comercialização de um produto ou serviço e termina nos distribuidores, colocando o produto disponível para o consumidor final (CHIAVENATO, 2010, p. 101).

O referido autor explica ainda que, através do conhecimento da cadeia de valores da empresa, chegaremos ao produto final que a empresa oferece, disso dependerá o estudo dos concorrentes, fornecedores e clientes da empresa, que são os principais agentes. O foco de análise da cadeia de valor é o exame da empresa no contexto da cadeia geral de atividades que agregam valor, da qual a empresa pode ser apenas uma pequena parte.

Uma das abordagens para diagnosticar a organização é a análise de suas competências, tendo em vista que estas proporcionam vantagem competitiva sustentável.

Nesse sentido, os autores explicam que de forma mais precisa, pode-se dizer que as competências são uma combinação de tecnologias (*know-how*) individuais e habilidades de produção que suportam as linhas de produtos atuais e futuras da empresa. Resultam do aprendizado coletivo, alinhando todos os processos da organização (FERNANDES E BERTON, 2005).

Assim, as três etapas se distinguem em: análise do ambiente externo, análise do ambiente interno e análise dos dados coletados/estabelecimento da estratégia a ser adotada.

a) *Análise do Ambiente Externo*: segundo Oliveira (2012, p. 70) na análise externa devem ser verificadas as oportunidades e ameaças (Análise SWOT) que estão no ambiente da empresa e as melhores formas de usufruir e/ou evitar essas situações.

Oliveira (2012) esclarece que, "Ponto Forte" é a diferenciação conseguida pela empresa (variável controlável); "Ponto Fraco" é uma posição inadequada da empresa que proporciona desvantagem operacional no ambiente empresarial (variável controlável); "Oportunidade" é força ambiental incontrolável pela empresa, podendo favorecê-la se conhecida e aproveitada; "Ameaças" são forças ambientais incontrolável, que criam obstáculos às ações estratégicas da empresa, mas que poderão ou não ser evitadas.

Os ambientes que devem ser analisados são:

1. Ambiente social (oportunidades ambientais): segundo Chiavenato (2003, p.78), incluem forças que não tocam diretamente as atividades de curto prazo da organização, mas podem influenciar suas decisões de longo prazo. São elas:

- Forças econômicas (e político-legais): estão diretamente ligadas às ações governamentais como o crescimento da economia de um país e as leis e regulamentos restritivos ou protetores;

- Forças tecnológicas: influenciam diretamente na criação de novos produtos ou melhorias na produtividade resultantes de automação;
- Forças socioculturais: abrangem o estudo dos valores e costumes da sociedade.

2. Ambiente Tarefa (oportunidades da Empresa): contém os elementos ou grupos que influenciam diretamente a organização e são por ela afetados. Esses grupos incluem: comunidades locais, fornecedores, concorrentes, credores, funcionários e seus sindicatos, grupos de interesse e associações setoriais.

A análise da região onde atua e se situa a empresa é importante, pois através dela se pode conhecer a infra-estrutura local e facilidade de mão-de-obra.

b) *Análise do Ambiente Interno*: nesta etapa são verificados essencialmente os pontos fortes e fracos da empresa. Para isso é necessário o levantamento das informações que influenciarão na elaboração do plano estratégico a ser implementado. Um dos pontos importantes é a análise da estrutura organizacional. A estrutura organizacional representa a forma como são agrupados e coordenados os recursos (humanos, físicos e financeiros) empregados nos diversos processos desenvolvidos na organização com o intuito de se atingirem os objetivos.

c) *Análise dos dados coletados e o estabelecimento da estratégia a ser adotada*: a partir dos dados coletados com as análises dos ambientes interno e externo da empresa; pontos fortes e fracos; e oportunidades e ameaças, pode-se então estabelecer qual o posicionamento com relação aos seus concorrentes e também com base nos objetivos e metas que serão traduzidos através da Visão e Missão da empresa.

Visão: cenário, imagem projetada para o futuro, que deve ser compartilhada e apoiada por todos os colaboradores da empresa definindo como a empresa quer ser reconhecida no futuro. A visão pode ser considerada como os limites que os principais responsáveis pela empresa conseguem enxergar dentro de um período de tempo mais longo e uma abordagem mais ampla. (Rodrigues, 2004, p. 43).

Missão: representa a razão de ser da empresa. Segundo (Oliveira 2012, p. 48), deve refletir qual o negócio da organização, quem é o seu cliente e onde ela tem sua base de atuação. Dentro da missão, o autor define:

- Objetivos: Alvo ou situação que se pretende atingir, para onde a empresa deverá direcionar seus esforços;

- Desafio: Realização que deve ser continuamente perseguida, perfeitamente quantificável e com prazo estabelecido;
- Meta: Passos ou etapas para alcançar os objetivos e desafios, com estabelecimento de prazo. É importante ressaltar que a estratégia genérica de competição a ser adotada poderá ser de Liderança por Diferenciação, Liderança de Custos ou Enfoque.

Cada um destes itens precisa ser devidamente controlado e monitorado para garantir a sua efetividade no contexto das organizações, isto é, para que as definições da missão, visão, valores e políticas organizacionais possam ser elaboradas com clareza.

Segundo Rodrigues (2004), o controle pode ser definido como “a função de processo administrativo que, mediante a comparação com padrões previamente estabelecidos, procura medir e avaliar o desempenho e o resultado das ações, com finalidade de realimentar os tomadores de decisões, de forma que possam corrigir ou reforçar esse desempenho ou interferir em funções do processo administrativo, para assegurar que os resultados satisfaçam as metas estabelecidas”.

O estabelecimento de padrões de medidas são as bases para comparações dos resultados desejados, podendo referir-se a quantidade, qualidade ou tempo, estes padrões serão os indicadores.

O processo para medir e avaliar desempenho significa estabelecer o que medir e como medir. Na comparação do realizado com o esperado, pode-se adquirir informações sobre como corrigir ou reforçar o desempenho apresentado, a necessidade de alterações das funções administrativas, se os recursos estão sendo utilizados da melhor maneira possível.

Uma metodologia indicada por Oliveira (2012) para um adequado controle e avaliação do planejamento estratégico é: estabelecimento de padrões de medida e avaliação. Estes padrões serão decorrentes dos objetivos, desafios, metas, estratégias, bem como os procedimentos, sendo a base para a comparação dos resultados desejados. De preferência, devem referir-se a quantidade, qualidade e tempo. A seguir, se estabelece a medida dos desempenhos apresentados. O processo de medir e avaliar desempenho significa estabelecer o que medir e selecionar, mediante critérios de qualidade, quantidade e tempo. Após a medição, realiza-se a comparação do realizado com o esperado, estabelecendo os desvios máximos aceitáveis. Por fim, procede-se com as ações corretivas, cujas providências a serem adotadas levam a eliminação dos desvios significativos, ou reforçam os aspectos positivos que a situação apresenta.

O produto final do processo de controle e avaliação é a informação, portanto, o gestor deve procurar estabelecer um sistema de informações que permita a constante e efetiva avaliação dos objetivos e das estratégias de sua empresa.

Nesse sentido, Rodrigues (2004), orienta que são sete as etapas do planejamento estratégico:

1. Determinação dos objetivos

Os objetivos são as pretensões ou os propósitos da empresa, os quais, em conjunto, definem sua razão de ser ou existir. Que podem também ser formulados inicialmente em termos amplos e abstratos.

2. Análise ambiental externa

A análise ambiental é a maneira pela qual a empresa procura conhecer seu ambiente externo e diagnosticar o que nele ocorre. Operar com eficiência e eficácia é fundamental que ela conheça o ambiente externo à sua volta: suas necessidades, oportunidades, recursos disponíveis, dificuldades e restrições, ameaças, coações e contingências dos quais ela não pode fugir ou escapar.

3. Análise organizacional interna

É o processo pelo qual se examinam os recursos disponíveis, sejam financeiros, mercadológicos, produtivos e humanos da empresa como fatores conjuntos para verificar quais são suas forças e fraquezas e como a empresa pode explorar as oportunidades e defrontar-se com as ameaças e coações que o ambiente lhe apresenta.

4. Formulação de alternativas

A formulação das alternativas estratégicas pode ser feita dentro dos padrões rotineiros ou altamente criativos. Dependendo da situação externa e interna, pode ser dada preferência a estratégias ativas ou passivas.

5. Elaboração do planejamento

O planejamento estratégico representa a maneira como a estratégia empresarial deverá ser colocada em ação, isto é, operacionalizada. O horizonte temporal do planejamento estratégico deve ser orientado para o longo prazo.

6. Implementação e execução

Implementar significa colocar os planos em ação. É a fase da execução, do fazer acontecer na administração. A implementação significa a ponte entre as decisões administrativas e a execução real por meio das pessoas nos vários níveis da empresa.

7. Avaliação dos resultados

Por se tratar de uma ação empresarial sistêmica e integrada, o planejamento estratégico requer um intenso acompanhamento e a avaliação dos resultados alcançados de maneira contínua e ininterrupta.

1.7 Elaboração do Planejamento Estratégico

A elaboração do planejamento estratégico é de natureza contínua, isto é, precisa ser refeita periodicamente, para que se verifique se a empresa está tomando os rumos previamente planejados, pois, em caso negativo, é necessário realizar os devidos ajustes.

Considerando-se as dificuldades para definir uma ordem específica de atividades para o médio e o longo prazo, o plano pode ser revisto e novas idéias podem ser acrescentadas no decorrer do processo. Nesse sentido, autores como Certo e Peter (1993), De Oliveira (2007) e Chiavenato (2010), apresentam diferentes cronogramas para a elaboração do planejamento estratégico.

De acordo com Certo e Peter (1993), as etapas de implantação da administração estratégica correspondem à execução da análise do ambiente, estabelecimento de uma diretriz organizacional, formulação de uma estratégia organizacional, implementação da estratégia organizacional e exercício do controle estratégico. Alguns autores denominam essa fase de análise do ambiente como diagnóstico estratégico.

Nessa fase, seguem explicando os referidos autores, ocorre “o processo de monitorar o ambiente organizacional para identificar os riscos e oportunidades presentes e futuras”.

De Oliveira (2012), por sua vez, denomina essa fase como auditoria de posição e que nela se encontra a identificação da visão, a análise interna e análise externa. Nessa etapa são assinaladas quais as expectativas e os desejos da alta administração da organização. Na etapa da análise externa são verificadas as ameaças e oportunidades existentes, de forma a evitar ou usufruir dessas situações. Na análise interna, são destacados os pontos fortes e pontos fracos da organização.

Como se pode ver, a elaboração do planejamento estratégico, no início de seu processo, apresenta duas possibilidades: definição de onde se quer chegar e como a organização está para que se chegue à situação desejada; a segunda possibilidade é o oposto da primeira, primeiro se identifica como está a empresa para depois definir aonde se quer chegar.

Para Oliveira (2012) “a implementação envolve assuntos organizacionais, os sistemas de informações, os sistemas de incentivos, a competência, o treinamento e a liderança necessária ao desenvolvimento do processo”.

O autor segue orientando que, no cronograma se define quais atividades serão feitas, quem irá fazê-las e em que prazo. É importante lembrar que embora o planejamento seja contínuo, deve ter uma data estipulada para ser entregue, geralmente esta data antecede a elaboração do orçamento. Para cada atividade deve-se ter um coordenador, um executor e um aprovador. Dependendo do tamanho da empresa, essas atividades podem ser executadas por um grupo de pessoas. No caso de pequenas empresas uma pessoa pode ficar responsável por diversas atividades do cronograma.

De acordo com De Oliveira (2007), a segunda fase corresponde ao estabelecimento de diretrizes ou metas para a organização. Nessa etapa se identifica a missão da organizacional. A missão representa um dos aspectos mais importantes do planejamento estratégico, porque identifica a razão de ser da empresa, o motivo de sua existência.

O mencionado autor explica ainda, que a partir dessa informação, pode-se definir aonde a empresa quer chegar, isto é, a visão. É sempre bom lembrar que a missão e a visão de uma empresa geralmente são subjetivas, isto é, a partir da missão é possível definir os objetivos da organização – aspectos concretos que a organização deverá procurar alcançar.

Certo e Peter (1993), por sua vez, orientam que o segundo passo é a formulação da estratégia organizacional. “A estratégia é definida como um curso de ação com vistas a garantir que a organização alcance os seus objetivos”. É importante procurar estabelecer estratégias alternativas pra se proteger se possíveis alterações ambientais.

Também é importante destacar que, as estratégias devem ser elaboradas para cada área funcional da empresa, pois, a partir delas, serão desenvolvidos os planos de ação.

Segundo De Oliveira (2007, p. 76), “outro aspecto importante nessa fase é o desenvolvimento da política da organização, isto é, a definição dos níveis de delegação, faixa de valores e/ou quantidades limites e de abrangência das ações para a consecução dos objetivos”.

Isso significa dizer que, as diretrizes estratégicas organizacionais são estruturadas a partir do conjunto interativo dos objetivos, estratégias e políticas da empresa.

Conforme Certo e Peter (1993, p. 16), a quarta fase é a implementação da estratégia organizacional que “envolve colocar em ação estratégias desenvolvidas logicamente que emergiram de etapas anteriores ao processo de administração estratégica”.

Nesta fase, é importante que o administrador estratégico analise a cultura organizacional e defina a melhor maneira de colocar em prática as mudanças necessárias para cada estratégia.

Na sequência, De Oliveira (2007) afirma que, a última fase corresponde ao controle estratégico. Nesta etapa se monitora e avalia o funcionamento do planejamento estratégico a fim de saber se o produto de sua execução corresponde ao que foi definido pela organização no início do planejamento; se analisa os processos de avaliação de desempenho, comparação do desempenho real com os objetivos, análise dos desvios dos mesmos além de tomada de ação corretiva das análises efetuadas.

A seguir, apresenta-se a análise dos ambientes interno e externo, visto que o ambiente influencia diretamente no desempenho da organização.

Sobre o direcionamento a ser seguido pela empresa, Bulgacov e Bulgacov (2009, p. 61), definem a análise ambiental como diagnóstico estratégico, que procura responder a real situação da organização, analisando os aspectos que interferem no desempenho dentro e fora da organização. “Quando estamos estabelecendo o que a empresa irá seguir, teremos de saber se os fatores ambientais poderão ajudar ou atrapalhar para podermos evitar os riscos e aproveitar as oportunidades”.

Analisar os ambientes interno e externo, significa conhecer aspectos que vão desde política governamental, legislação, inflação, até os clientes internos e externos, isto é, tudo aquilo que tem implicação imediata e específica na administração. É nessa fase que se estabelece a diretriz organizacional – missão e objetivos.

Para Herrera (2011), missão é a proposta ou a razão pela qual uma organização existe. Na missão são mencionados: os produtos ou serviços oferecidos, quem são os clientes que irão adquirir esses produtos ou serviços e os valores importantes da organização.

O autor segue explicando que, estabelecer a missão é fundamental para o sucesso da elaboração do planejamento estratégico, visto que, além de ajudar a concentrar esforços das pessoas para um direcionamento comum, assegura a não existência de conflitos, serve de base

para alocar recursos, estabelecer áreas de responsabilidade por tarefa e serve de base para o desenvolvimento dos objetivos organizacionais.

Como se pode ver, o objetivo principal da missão é destacar os tipos de atividades nas quais a empresa deve concentrar seus esforços tanto no presente, como no futuro.

Herrera (2011, p. 58), explica que seguindo esse raciocínio, se chega ao conceito de objetivo organizacional que é a meta para a qual a organização direciona seus esforços. Os objetivos são definidos após a elaboração da missão organizacional.

Desse modo, fica claro que os objetivos são fundamentais para que a organização alcance o sucesso desejado, pois, fornecem suporte para o planejamento, organização, motivação e controle.

De acordo com Pereira (2009, p. 112), para atingir o sucesso na administração estratégica, os administradores devem usar os objetivos como diretrizes nas tomadas de decisões, isto é, como guia para aumentar a eficiência organizacional e para a avaliação de desempenho.

Em sua classificação, os objetivos podem ser de curto prazo – aqueles que possuem metas a serem alcançadas dentro de um prazo de um a dois anos; e, de longo prazo – aqueles cujo período de tempo é de três a cinco anos.

Pereira (2009), explica que, após estabelecer os objetivos organizacionais, é necessário definir o que a organização deverá fazer para atingir esses objetivos. É para isso que serve a estratégia organizacional: formular meios para atingir os objetivos, levando em consideração o ambiente em que a organização se encontra, a partir daí, enfatizar a importância das fases anteriores da elaboração do planejamento estratégico.

Isso mostra que a estratégia está totalmente conectada com a missão organizacional, embora existam vários tipos de estratégias ligadas direta e indiretamente a ela, quais sejam: quanto a concentração, aos recursos aplicados, quanto ao enfoque.

1.8 Gestão Estratégica e Os Modelos de Planejamento

Convém salientar que não se poderia tratar sobre planejamento estratégico sem focar o ponto macro da questão que é a gestão estratégica, visto que, o primeiro estabelece objetivos e define as ações para alcançá-los, ou seja, o planejamento contribui para a eficácia da gestão das organizações, a partir da tomada de decisões.

Dessa forma e como explica Chiavenato (2010, p. 65), o planejamento ajuda o gestor a focar seu esforço, a dar um sentido de direção aos membros da organização, a reduzir o impacto das mudanças do meio externo, maximizar a eficiência, definir os parâmetros de controle e no próprio autoconhecimento da instituição e das forças que a cercam no seu campo de atuação.

Isso significa que, o planejamento não deve ser considerado de maneira isolada, visto que há outras variáveis que interferem no seu processo de elaboração. Pode-se citar como exemplo a cultura organizacional, para a qual não basta bons planos e boas bases técnicas, é necessário um ambiente participativo para garantir que o planejamento seja reavaliado sistematicamente.

Autores como Chiavenato (2010), Rennó (2013), Sobral e Peci (2013), concluem que, no Brasil, apesar das organizações afirmarem que utilizam a metodologia do Planejamento Estratégico, ainda pairam dúvidas sobre o que realmente este vem a ser e como deve ser formulado. Porém, não se pode deixar de mencionar a importância da comunidade escolar perante o sucesso dessa ferramenta, pois essa participação é quem dá vida aos planos estratégicos que se consolidam e reforçam a cultura organizacional com o passar do tempo.

De acordo com Chiavenato (2010), a diferença entre utilizar e se beneficiar do planejamento estratégico, está diretamente relacionado com a constante necessidade de reavaliá-lo e reajustá-lo em função das mudanças do ambiente em que as instituições estão inseridas.

Como se pode ver, o planejamento estratégico é uma ferramenta que serve para analisar todos os tipos de problemas que afetam de maneira positiva ou negativa em nível estratégico da organização. Após essa primeira análise, os objetivos deverão ser detalhados nos níveis tático e operacional, como mostra a figura abaixo:

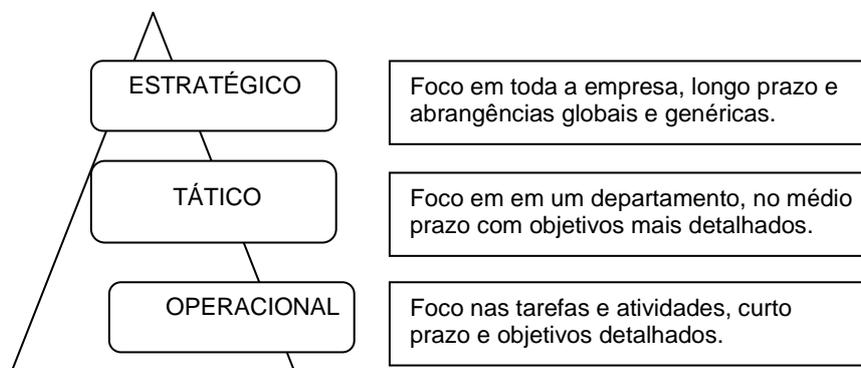


Figura 4: Níveis de Planejamento (RENNÓ, 2013).

A figura 4 mostra que, os objetivos estratégicos elevam a importância do planejamento, de tal maneira que até os níveis tático e operacional tomam decisões e planejam seus trabalhos com base nas decisões definidas pelo nível estratégico. Isso mostra que, o planejamento estratégico abrange a instituição como um todo com foco no longo prazo, visto que, o planejamento estratégico tem uma visão clara do ambiente em que a organização está inserida e, o grande desafio é preparar-se para enfrentar aspectos econômicos, governamentais, de consumidores, fornecedores, entre outros.

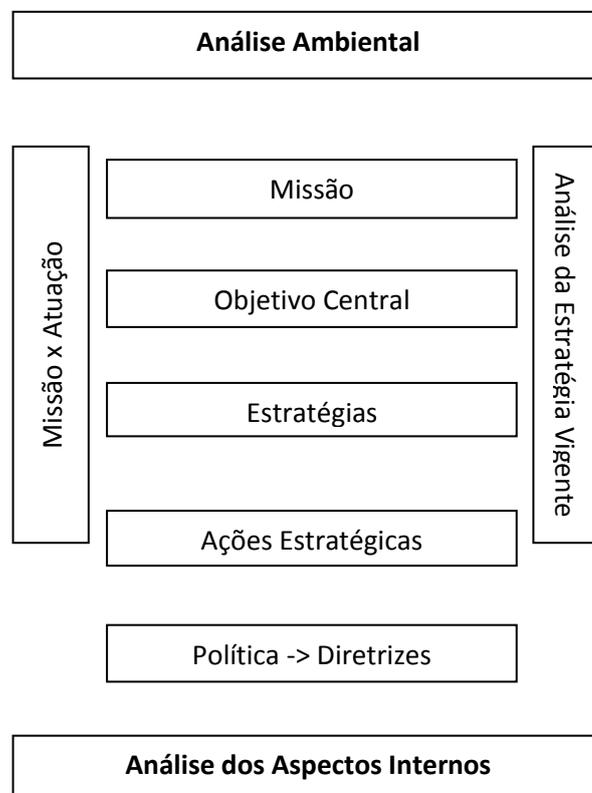
Quanto aos modelos de planejamento, vejamos no quadro a seguir, as contribuições de alguns autores que enfatizam seus elementos e a época de sua ocorrência:

Quadro 19 – Modelos de Planejamento

Autor do Modelo	Ano	Elemento
Bryson	1995	Modelo de planejamento estratégico a partir de conceitos determinantes, sendo: a filosofia institucional; as atribuições institucionais; a missão e valores institucionais; análise dos ambientes; o pensar estrategicamente; a implantação do planejamento e sua retroalimentação.
Tachizawa e Andrade	2006	Modelo para a gestão, cuja proposta de planejamento estratégico, propõe um diagnóstico da situação e das oportunidades e ameaças que cercam a organização. Engloba as seguintes fases: Análise ambiental; aspectos internos (pontos fortes e fracos); estratégia vigente; missão <i>versus</i> campo de atuação; elaboração de missão, estratégias, objetivos e ações estratégicas; e construção de plano estratégico (envolve políticas e diretrizes).
Schermmerhorn Jr.	2008	Propõe 5 passos para o planejamento estratégico, sendo: definição dos objetivos: o que queremos ou aonde queremos chegar? determinar sua situação atual: o quão longe estamos dos nossos objetivos? desenvolver premissas sobre o futuro: prever os eventos que poderão ocorrer no futuro (identificação de oportunidades e ameaças); analisar e escolher entre as alternativas: gerar e analisar alternativas possíveis de ação; implementar o plano e avaliar os resultados: executar o planejamento e avaliar os resultados atingidos e corrigir os desvios.
Rennó	2013	Define 6 fases para o planejamento estratégico, sendo: definição do negócio; definição da missão, visão e valores; análise interna; análise externa; formulação da estratégia e implantação e controle.
Sobral e Peci	2013	Propõem 5 fases para o planejamento estratégico, sendo: diagnóstico da situação atual, análise estratégica, formulação estratégica, implementação estratégica e controle estratégico.

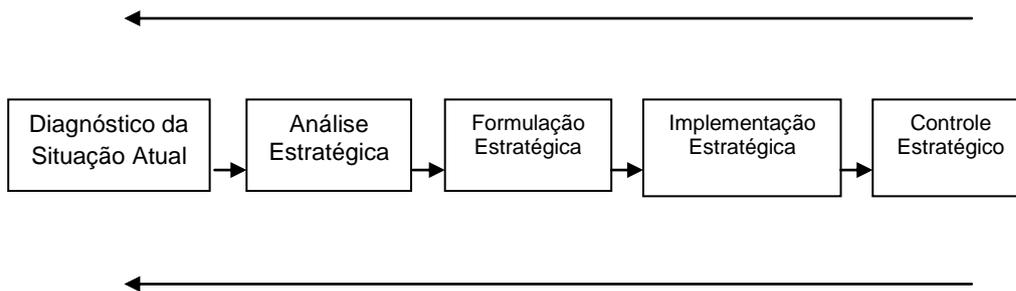
Vemos que o quadro acima expõe o posicionamento dos diversos autores quanto aos modelos de planejamento a serem utilizados, mostrando que os diagnósticos da situação das oportunidades e ameaças, assim como do controle estratégico enquanto ferramenta de verificação da estrutura do planejamento, citados por Tachizawa e Andrade (2006), por exemplo, são eficazes para o uso e aplicação no contexto das organizações.

No modelo exemplificado pelos já mencionados autores, a visão metodológica apresenta-se com o seguinte formato:



Fonte: Adaptado de Tachizawa e Andrade (2006).
 Figura 5 – Visão Metodológica – Análise Ambiental.

Na verdade, é interessante destacar a organização das dimensões/fases do planejamento realizadas por Sobral e Peci (2013), nas quais se enquadram a visão metodológica de Tachizawa e Andrade (2006), conforme mostra a figura 6 abaixo.



Fonte: Adaptado de Sobral e Peci (2013).

Figura 6: Fases da Administração Estratégica ligada ao Planejamento Estratégico.

De acordo com Tachizawa e Andrade (2006), o planejamento estratégico na gestão das organizações deve ser um processo que envolva todos os membros, gestores, supervisores, comunidade, para que possa garantir eficiência na implantação das estratégias, possibilitando definir missão, objetivos e metas, selecionar as estratégias e os meios para o alcance dos objetivos em um determinado período de tempo, sempre interagindo com o meio ambiente.

Verifica-se que os autores sugerem que sejam criados grupos de trabalho com gestores que ocupem funções chave para a execução das atividades relativas ao planejamento estratégico definição de indicadores de gestão, de qualidade e de desempenho e para diagnóstico inicial, ou seja, o planejamento estratégico deverá refletir as atuais condições e os recursos (tecnológicos, humanos, financeiros) disponíveis.

No quadro 20 a seguir, são demonstradas as intercessões entre os modelos de Tachizawa e Andrade (2006) e de Sobral e Peci (2013):

Quadro 20 – Intercessão de Modelos/Planejamento Estratégico

Sobral e Peci (2013)	Tachizawa e Andrade (2006)
Diagnóstico da Situação Atual	Análise Ambiental
Análise Estratégica	Missão x Atuação
Formulação Estratégica	Análise Interna e Externa (missão, objetivos, políticas e diretrizes)
Implementação Estratégica	Execução do Planejamento Estratégico
Controle Estratégico	Monitoramento do desempenho da organização frente aos indicadores

Observa-se no quadro 20 que, apesar da maneira diferenciada de implementar o planejamento estratégico, um modelo complementa o outro, ou seja, quando as organizações utilizam esses dois modelos, por exemplo, há possibilidade de obter resultados plenamente satisfatórios com a totalidade de informações existentes nos ambientes interno e externo, além de se antecipar, e, conhecer dados significativos para o futuro

CAPÍTULO II - METODOLOGIA

Para a elaboração deste estudo, utilizou-se pesquisa documental, com abordagem descritiva e qualitativa, configurando-se como um Estudo de Caso (Yin, 2005) na instituição Fundo Previdenciário do Estado do Amazonas (AMAZONPREV).

O método escolhido como mais adequado para este levantamento de dados foi a pesquisa qualitativa (Malhotra, 2011), visto que busca identificar quais correntes estratégicas presentes no Planejamento Estratégico do AMAZONPREV se assemelham com a classificação de Mintzberg.

Assim, partindo de modelos propostos pelas Escolas do Pensamento Estratégico de Mintzberg, procura-se relacionar quais as práticas adotadas e documentos de registro do Planejamento Estratégico da instituição pesquisada; analisar as práticas, semelhanças e diferenças existentes entre a prática adotada e as escolas; bem como classificar o Planejamento Estratégico do AMAZONPREV de acordo com as referidas escolas.

2.1 Tipo da Pesquisa

Esta pesquisa estudou a instituição AMAZONPREV no período de fevereiro a dezembro de 2015, bem como o plano com as perspectivas até o ano de 2019, o que possibilitou conhecer a sua história, a sua trajetória, o processo de formulação das técnicas adotadas para a implantação, implementação e atualização do Planejamento Estratégico; conhecer o desafio de se implantar com sucesso uma nova cultura organizacional no setor público; como funciona na prática; e quais os resultados alcançados no momento presente e as previsões para o futuro da instituição, através do acesso a registro em documentos diversos.

Utilizou-se pesquisa bibliográfica e Estudo de Caso. Para a realização da pesquisa bibliográfica foram consultadas obras de diversos autores, artigos, dissertações, revistas e sites da Internet, possibilitando compreender o planejamento estratégico enquanto instrumento eficaz para a gestão pública, cuja utilização e implementação de maneira adequada, com a formulação de objetivos e de ações concretas, conduz ao alcance de resultados satisfatórios com eficiência, eficácia e efetividade.

Segundo Lakatos e Marconi (2010), a pesquisa documental se constitui em todo o material escrito que se tornou público, relacionado ao tema de estudo, visando deixar o

pesquisador a par de tudo o que foi difundido a respeito do assunto pesquisado. Dispondo desse material, o pesquisador pode chegar a outra definição do que já foi estudado sobre o tema, dando nova abordagem e solução do problema.

O pesquisador utiliza documentos objetivando dele extrair informações, investigando, examinando, usando técnicas apropriadas para seu manuseio e análise. Para tanto, segue etapase procedimentos; organiza informações e as categoriza para em seguida analisá-las, elaborando assim, sínteses, baseadas na realidade e ações dos investigadores (GAIO, CARVALHO E SIMÕES, 2008).

A forma qualitativa, segundo Gil (2006), “é adequada por ser descritiva e não estará somente preocupada com os resultados e o produto, mas também interessada no processo”.

A forma qualitativa, ainda, se mostra a mais indicada para este trabalho, por se tratar de um estudo de caso o qual exige uma descrição detalhada dos eventos que compõem a história da empresa, a trajetória, as experiências, a percepção dos entrevistados, documentos, relatórios, entre outros (YIN, 2005).

Também se avaliou a necessidade de uma análise e descrição profunda acerca do fenômeno, visto que não poderia ser realizada somente com dados quantitativos, que requerem amostra relativamente grandes.

Ao se elaborar o roteiro para as entrevistas, verificou-se a probabilidade de usar opções de respostas, ao invés de questões abertas. Isto foi feito e as questões foram tratadas com estatística descritiva para representá-las por meio de gráficos ao longo da discussão dos resultados.

2.2 Objetivos da Pesquisa

Quanto aos objetivos, a pesquisa é, predominantemente descritiva por descrever um modelo que foi aplicado no setor público, voltado para maximizar ações concretas com políticas públicas presentes e futuras. Por outro lado, a pesquisa adquire um caráter exploratório, segundo Gil (2006), ao buscar aprimoramento de idéias e descoberta de instituições, além de se tratar de um estudo de caso, comumente associado à estudos exploratórios.

A pesquisa descritiva usa padrões textuais para identificação do conhecimento e tem por finalidade observar, registrar e analisar os fenômenos sem entrar no mérito do seu conteúdo, isto é, não há interferência do investigador (THOMAS *et.al.*, 2007).

Analisa ainda, os aspectos da estrutura organizacional, cuja implantação poderá provocar transformações significativas no comportamento organizacional, estimulando a função diretiva à utilização de modelos inovadores com o foco na orientação e na racionalização dos processos e recursos públicos.

Quanto aos procedimentos técnicos utilizados, a pesquisa é de campo, utilizou como fonte de informações, tanto pessoas quanto documentos (GIL, 2006).

2.3 Estudo de Caso

O estudo enquadra-se, na concepção de Yin (2005), como um Estudo de Caso, tendo como objeto o Fundo Previdenciário do Estado do Amazonas (AMAZONPREV), buscando investigar aspectos no Planejamento Estratégico implantado pela instituição, que possam estar ligados a correntes estratégicas classificadas por Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000). Para proceder esta investigação entrevistas e pesquisa documental para identificar semelhanças e diferenças existentes entre a prática adotada e as Escolas do Pensamento Estratégico.

Para a construção histórica e contextual da instituição estudada, foram adotados os seguintes procedimentos nesta pesquisa:

1. Análise de dados contidos em documentos internos fornecidos pelo Gerente Técnico e através do site (www.amazonprev.org.br) da instituição;
2. Reconstrução cronológica dos dados a partir da implantação do Planejamento Estratégico na Instituição;
3. Realizou-se entrevista através da aplicação de questionários com 8 (oito) colaboradores da instituição;
4. Análise e tabulação dos dados colhidos nas entrevistas de acordo com proposta de Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000), identificando o processo de formulação das técnicas adotadas para a implantação, implementação e atualização do Planejamento Estratégico na instituição pesquisada.

Yin (2005), ao definir estudo de caso como estratégia de pesquisa, explica que, “a essência de um estudo de caso, a principal tendência em todos os tipos de estudo de caso, é que ela tenta esclarecer uma decisão ou um conjunto de decisões: o motivo pelo qual foram tomadas, como foram implementadas e com quais resultados”.

A instituição objeto deste estudo foi o Fundo Previdenciário do Estado do Amazonas - AMAZONPREV por dispor de fontes de informações acerca da implantação e resultados do planejamento estratégico em um órgão do Setor Público.

2.4 Coleta de Dados da Pesquisa

A coleta de dados deste estudo se deu através de evidências obtidas através de documentos (atas, informativos locais, relatórios, etc.), registros no site da instituição e entrevistas através da aplicação de questionário com a equipe envolvida diretamente com o Planejamento Estratégico da instituição.

A entrevista foi realizada com auxílio de roteiro estruturado aplicado á oito colaboradores que trabalham diretamente com o Planejamento Estratégico da instituição, sendo: seis Agentes Previdenciários; um Assistente de Diretoria e um Gerente Técnico.

Os entrevistado, com base em seus conhecimentos e opiniões acerca do planejamento estratégico, manifestaram-se dentro da perspectiva desejada, relatando informações que contribuíram significativamente para os resultados da presente pesquisa. Mediante o resultado, foi possível agrupar características de escolas descritas por Mintzberg et al (2000).

A entrevista foi estruturada com o objetivo de identificar, entre outras questões, o sentimento dos colaboradores quanto aos seguintes aspectos envolvendo a estratégia da organização alvo:

- Se a estratégia é clara para os colaboradores;
- A importância do Planejamento Estratégico para a instituição;
- Conhecimento da Missão, Visão, Valores e Fatores críticos de sucesso;
- As técnicas de Planejamento Estratégico utilizadas na formulação da estratégia e análise dos ambientes;

- Etapas do diagnóstico, formulação, implementação e atualização do Planejamento Estratégico na instituição;
- Matriz de SWOT, ferramentas 5W2H e PDCA;
- Identificação, através de termos chave, da estratégia organizacional com as Escolas do Pensamento Estratégico de Mintzberg.

O uso de instrumentos estruturados em pesquisas qualitativas é, segundo Gil (2002), apropriado para estudos primários, onde a coleta de dados é uma importante fonte de informação, como nos estudos de caso, pois, através dela se obtém elementos sobre o que as pessoas conhecem, sentem, realizam ou realizaram, além de suas pretensões e explicações sobre os acontecimentos passados.

No contexto da coleta de dados, o autor acima mencionado enfatiza a entrevista como uma das mais importantes fontes de informações.

2.4.1 Coleta de dados – Técnica da Entrevista em Profundidade

Os dados foram coletados no intuito de comparar as práticas, semelhanças e diferenças adotadas no Planejamento Estratégico do AMAZONPREV para com as características das Escolas do Pensamento Estratégico descritas por Mintezberg et al (2000). Utilizou-se a técnica de obtenção de informações através da entrevista individual em profundidade (Yin, 2005).

Inicialmente houve a apresentação formal da entrevistadora e a informação sobre os objetivos da pesquisa para a equipe que trabalha com o Planejamento Estratégico na instituição. Posteriormente, foram realizadas as entrevistas individuais com perguntas básicas como nome do entrevistado, cargo, função, tempo de trabalho na instituição, para depois então abordar as questões sobre o Planejamento Estratégico em si, de acordo com o roteiro previamente elaborado.

A entrevista em profundidade é um recurso metodológico que pretende buscar, com base em teorias e pressupostos definidos pelo investigador, respostas a partir da experiência subjetiva de uma fonte, selecionada por deter informações privilegiadas que se deseja conhecer.

O autor segue analisando que, os dados não são apenas colhidos, mas também resultado de interpretação e reconstrução pelo pesquisador, em diálogo inteligente e crítico com a realidade.

Verifica-se que as perguntas aplicadas, além de permitir explorar um assunto, descrever processos e fluxos, compreender o passado, analisar, discutir e fazer prospectivas, possibilitam ainda, identificar problemas, padrões e detalhes, obter juízo de valor e interpretações, caracterizar a riqueza de um tema e explicar fenômenos de abrangência limitada (DEMO, 2001).

Autores como Curvello (2002), Schirato (2000), Marques de Melo e Duarte (2001), são unânimes em afirmar que, o uso de entrevistas permite identificar as diferentes maneiras de perceber e descrever os fenômenos. A entrevista está presente em pesquisas de comunicação interna, comportamento organizacional, levantamentos históricos e biográficos, processos jornalísticos, entre outros, usada como base ou conjugada com diferentes técnicas, como observação, discussão em grupo e análise documental.

Vale destacar que, a entrevista em profundidade pode ser uma ferramenta bastante útil para lidar com problemas complexos ao permitir uma construção baseada em relatos da interpretação e experiências, assumindo-se que será obtida neste estudo uma visão objetiva, isto é, um conhecimento institucional.

Por fim, vale ressaltar que não houve nenhum tipo de dificuldade para a realização deste estudo, visto que os colaboradores e gerentes da instituição se prontificaram para contribuir com a pesquisa. Portanto, as entrevistas foram realizadas durante o expediente, em horários previamente programados com a gerência, sem interferir no andamento dos serviços.

Por se tratar de um tema abrangente, não é possível esgotar a sua abordagem, porém, o estudo contém todos os conceitos e conteúdos necessários que uma investigação profunda requer.

CAPÍTULO III – ANÁLISE E APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS

Apresenta-se neste capítulo, a organização objeto do presente estudo, através de suas características, histórico, atuação no serviço público, responsabilidades sociais e a estruturação usada no Planejamento Estratégico. Ainda, se destacam seus fatores corporativos mais relevantes como a missão, visão de futuro, valores, políticas de qualidade e direcionamento institucional.

Após a contextualização, relata-se as principais mudanças ocorridas desde a implantação do Planejamento Estratégico do AMAZONPREV, enfocando mais diretamente os últimos períodos abrangidos pelo planejamento, sendo o primeiro de 2015 a 2018 e o outro de 2016 a 2019, onde são apresentados o diagnóstico da situação atual as projeções para o futuro da instituição.

A seguir, apresenta-se os resultados da pesquisa, cuja análise e tabulação dos dados possibilitou conhecer suas práticas, características, semelhanças e diferenças à luz do pensamento estratégico preconizado por Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000).

3.1 Apresentação da instituição pesquisada

Quanto à sua história e trajetória, a previdência dos servidores do Estado do Amazonas, de acordo com as mudanças legais, teve sua gestão efetuada por diversos órgãos. O primeiro deles foi o DASP- Departamento de Assistência Social e Previdência - assumiu os chamados pecúlios, concedidos através do Montepio.

A concessão de pecúlio feita pelos DASP foi substituída pelos serviços do IPASEA - Instituto de Previdência e Assistência Social do Estado do Amazonas, que atuava na concessão de pensão, atendimento à saúde e construção de casas em conjuntos habitacionais para os servidores.

De certo, Tratava-se de uma instituição que assumiu por muitos anos as inúmeras atividades no contexto da assistência aos servidores públicos do Estado do Amazonas. Somente a partir de 1997, com a criação do AMAZONPREV, essas atividades foram desmembradas, conforme demonstrado no Quadro 21, a seguir:

Quadro 21 – Evolução Histórica da AMAZONPREV

Período	História
1997	A parte do IPASEA que cuidava da moradia foi transferida para a SUHAB - Superintendência de Habitação do Amazonas. Em 1998, foi extinto o IPASEA e criado o IPEAM - Instituto de Previdência do Estado do Amazonas, que já não tinha responsabilidade sobre os serviços de assistência social, somente de concessão de pensões.
2001	O AMAZONPREV surge como único gestor de Previdência no Estado, criada pela Lei Complementar nº 30, de 27 de dezembro de 2001, consolidada em 11/12/2007.
2002	Estatuto aprovado pelo Decreto Governamental nº 22.541, de 22 de março de 2002 e Contrato de Gestão firmado em 26 de março de 2002.
2003	Iniciou o processo de implantação, pondo fim ao modelo antigo de previdência social e passando a adequá-lo às normas estabelecidas pela Reforma Previdenciária, cujo objetivo maior é resolver o déficit previdenciário e garantir os benefícios aos servidores inativos do presente e, futuramente, aos que ainda estiverem na ativa.
2011	Por força da Lei Complementar nº 93 de 25.11.2011, o AMAZONPREV criada com natureza jurídica de serviço social autônomo foi transformada em Fundação, sem fins lucrativos, compondo a Administração Indireta do Poder Executivo, dotada de personalidade de direito público e autonomia administrativa, financeira e contábil.

Fonte: Portal do AMAZONPREV.

Sabemos que o Sistema de Gestão da Qualidade do AMAZONPREV tem a decisão estratégica de uma organização, cujo projeto e implantação tem como objetivo elevar a qualidade dos serviços desenvolvidos visando cumprir a missão institucional.

A implantação da norma do Sistema de Gestão da Qualidade, especificamente a NBR ISO 9001:2008, possibilitará a padronização dos procedimentos e o atendimento dos indicadores de qualidade definidos para a certificação. O cumprimento com a eficácia do sistema deve ser o compromisso de todos, pois, contribuirá diretamente para aumentar a

satisfação do cliente, mas, também, oportunizará melhor qualificação das competências dos colaboradores.

Quanto à Política de Qualidade “o AMAZONPREV tem o comprometimento assegurar aos servidores públicos do Estado do Amazonas e seus dependentes os benefícios que lhes sejam devidos e gerir com excelência os seus processos previdenciários, visando à satisfação dos segurados e dependentes, melhorando continuamente as atividades em atendimento aos Sistema de Gestão da Qualidade.”

A implantação da ‘Gestão da Qualidade’ na instituição tem como principais objetivos:

- Satisfazer os segurados e dependentes na prestação dos serviços previdenciários;
- Tratar as reclamações de clientes;
- Gerir com excelência e pontualidade os processos previdenciários;
- Capacitar os colaboradores para a execução das atividades;
- Melhorar a satisfação dos colaboradores.

Os principais requisitos da Norma ISO 9001:2008, são:

- Sistema de Gestão da Qualidade
- Responsabilidade da Direção
- Requisitos de Produto/Serviço
- Medição, Análise e Melhoria.

Em 10 de janeiro de 2010, o AMAZONPREV recebeu a Certificação ISO 9001:2008 sob o escopo “Prestar serviços de concessão, manutenção e revisão dos benefícios previdenciários no Estado do Amazonas” sob auditoria da BSI Brasil Ltda.

3.2 A implantação do Planejamento Estratégico no AMAZONPREV

O Planejamento Estratégico, embora tenha sido idealizado desde 2005, é parte integrante do Plano Plurianual (PPA) que foi criado oficialmente no ano de 2011.

O Plano Plurianual do AMAZONPREV foi elaborado para um horizonte de quatro anos, cujos períodos são os seguintes, desde o seu início: de 2011 a 2014; 2012 a 2015; 2013 a 2016; 2014 a 2017; 2015 a 2018 e 2016 a 2019.

Ao início de cada quadriênio ocorrem os ajustes necessários, visto que, trata-se de um modelo de administração estratégica baseado em processo interativo e contínuo.

Os dados a seguir apresentados, transcrevem um resumo do conteúdo registrado no portal da instituição, quando da definição do primeiro quadriênio, nas palavras do então diretor-presidente do Conselho Diretor, Sr. Silvestre de Castro Filho.

Decorridos quase (treze) oito anos da efetiva implantação do AMAZONPREV (março de 2003), julgou-se importante destacar neste documento o processo histórico que envolveu este Fundo e se tornou responsável pela solidificação de seus valores corporativos, o que nos permite, avaliar quais aspectos foram evolutivos e quais ainda precisam evoluir numa visão de curto, médio e longo prazo.

Um dos aspectos tidos como relevante é o modelo de administração estratégica escolhido, pautado num processo contínuo e interativo que, sobretudo, procurou criar e manter o AMAZONPREV como uma organização integrada com o seu ambiente social, político e econômico, participativa na construção da marca positiva do Governo do Estado do Amazonas junto à sociedade amazonense, notadamente junto ao seu público-alvo (servidores ativos, aposentados e pensionistas), que já esboçam as manifestações de credibilidade e confiança, elementos essenciais para perenizar uma instituição.

Alinhado com o propósito estratégico da administração, nasce naquele ano de 2003 a idéia de instituir no AMAZONPREV o Planejamento Estratégico que já fazia parte da filosofia e do *knowhow* de seus administradores. Era sabido estarem diante de um desafio, de uma árdua tarefa, de uma gigantesca batalha que pretendia, além de tornar conhecido o modelo previdenciário eleito para o Estado, implantar instrumentos eficazes de ação que pudessem servir de bússola a guiar a instituição rumo à perenidade, objetivos que se completavam mutuamente.

Muitas foram as dificuldades dado ao ineditismo desses eventos para o setor público, dada à ausência da cultura de planejamento no reduzido quadro de pessoal da instituição e, principalmente, dada à especificidade da matéria previdência que exigia a partir de então a ruptura de paradigmas em prol da criação e fortalecimento de um novo conceito de previdência, em nível ‘Apresentação Plano Plurianual 2011-2014’ nacional.

O AMAZONPREV tinha a missão de implantar e difundir esse novo conceito no Estado do Amazonas e o fez optando, dentre outros instrumentos, pelo Planejamento Estratégico para obtenção desse resultado.

O Planejamento Estratégico então se tornou o foco da administração voltado para implantar metas e empreender ações para enfrentar as ameaças e aproveitar as oportunidades encontradas em seu ambiente. Era preciso encontrar caminhos que amoldassem o compromisso social à conjuntura nacional e local, buscando na vontade política do Governante a força motriz para impulsionar.

Mesmo sem os instrumentais tecnológicos adequados, sem a capacitação dos poucos que remanesciam de um processo de transição, o Planejamento Estratégico do AMAZONPREV se tornou ato administrativo naquele período.

Apresentado aos Conselheiros como instrumento norteador e flexível, que contemplava a seleção de algumas características e medidas a serem implementadas para atingir a visão de futuro da Instituição, o Planejamento dividia-se em três partes:

Quadro 22 – Medidas do Planejamento Estratégico (2011/2014)

Partes	Medidas
1ª.	Plano Estratégico (Fatores Estratégicos Corporativos, Cenário de Previdência e Políticas e Diretrizes).
2ª.	Plano Tático Operacional (com metas e ações que imprimiam o conceito de qualidade e revelavam uma gestão comprometida com a satisfação de seu público reduzindo prazos para concessão de benefícios previdenciários).
3ª.	Plano orçamentário. Ainda que embrionário do ponto de vista tecnológico, conceitual, participativo, os Planejamentos Estratégicos desde a sua primeira edição traziam a marca da ousadia, do desafio, do desejo pela perenidade traduzidos nas metas e ações; concentrando esforços nos aspectos de impacto positivo para o público-alvo, para o público interno, para o ente patrocinador e para a sociedade amazonense.

Fonte: AMAZONPREV (Medidas de implantação do Planejamento Estratégico).

Prova disso é que muitos desafios que pareciam insuperáveis fazem hoje parte da história das conquistas deste Fundo. Dentre eles cabem ser citados os de maior relevância:

- Reduzir a concessão de Pensão de 6 meses para até 6 dias úteis, já tendo sido concedido em 2 dias.

- Eliminar o estoque herdado de 5.559 processos de aposentadoria, com muitos ingressados em 10 anos pretéritos.
- Analisar os processos de aposentadorias e encaminhá-los à Casa Civil em até 30 dias.
- Concluir o pedido de Revisão de Aposentadoria e Pensão no prazo de até 60 dias.
- Aperfeiçoar o fluxo operacional das Notificações recebidas pelo TCE, de modo a cumprir os prazos estabelecidos, com possibilidade de reduzi-los internamente para até três dias antes do prazo-fim estabelecido pela Corte, sem prejuízo da Política da qualidade e segurança jurídica.
- Efetuar estudo visando conceder pensão aos dependentes com crédito em conta em até 48 horas após a publicação da Portaria.
- Realizar oficinas trimestrais para incentivar a cultura do Planejamento Estratégico com a participação de todos os colaboradores.

O planejamento, tido como um instrumento de enfoque estratégico, procurava com os objetivos da instituição, implantar seu direcionamento em sintonia com o plano de governo. No campo técnico, os discursos e as ações vinham se alinhando paulatinamente, sempre de forma evolutiva. As dificuldades de início de década, felizmente passaram a fazer parte apenas da história do Planejamento Estratégico da Instituição.

O conhecimento técnico ganhava corpo e exigia cada vez menos o envolvimento direto da administração no traçar das metas para o alcance da visão de futuro. A meritocracia acompanhava o cenário técnico progressivo, de forma que reconhecer e incentivar, passaram a ser verbos intrinsecamente ligados ao crescimento profissional e intelectual dos que já haviam encampado a proposta e entendiam a importância do Planejamento Estratégico para a Instituição e tudo caminhava para a consolidação do maior dos propósitos: implantar a cultura de planejamento no AMAZONPREV.

A criação de uma equipe de planejamento em 2005 num primeiro momento apenas abrigava membros aprendizes por repetição e meros agentes de digitação e, em 2007 com a criação do Comitê de Planejamento – COPLAN, que passou a surpreender positivamente - graças aos investimentos na capacitação profissional - com a adoção de posturas pautadas na reflexão, na discussão técnica, no crescimento profissional que impulsionava seus membros a ser agentes de transformação, transformação esta que deveria se estender a todo o corpo

funcional com a ideia de socialização e de Planejamento participativo tão reclamado pela direção.

Finalmente, na terceira fase o desejo incessante de avançar transformava obrigatoriamente o Planejamento Estratégico num instrumento gerencial compartilhado, capaz de estabelecer a direção a ser seguida não apenas pela administração, mas por todos que fazem parte da história do AMAZONPREV, porque cumprido o objetivo da interação, da socialização e da participação.

Planejar tornou-se hábito, prática institucionalizada por ser vivenciada e estar alinhada com o ambiente do qual fazem parte as macropolíticas pautadas em diretrizes institucionais (Previdenciária; Equilíbrio financeiro e Atuarial; Organizacional, de Recursos Humanos e Administrativa; Tecnológica; Aplicações e Investimentos; Planejamento; Marketing e Publicidade; responsabilidade Socioambiental; Institucional e Gestão da Qualidade), políticas funcionais, filosofia de atuação, responsabilidade perante o contexto ambiental.

Com efeito, planejar passou a ser palavra apropriada para se projetar um conjunto de ações para atingir um resultado claramente definido. Planejar também passou a ser sinônimo de aperfeiçoar, inovar e mudar, eis que o ambiente havia sido meticulosamente preparado ao longo de quase uma década.

Inaugurando essa nova fase, marcada por uma independência pedagógica, a administração passou apenas a contribuir com ideias para o Planejamento, como um partícipe que detém um maior número de informações, posição esta que apraz pelo sentimento de missão cumprida, pelo objetivo alcançado, pela formação de uma massa crítica, por ter proporcionado o despertar, pela internalização do sentido da palavra avançar tão repetida nas reuniões, enfim, pelo prazer de ver que todo o esforço não foi em vão, pois ganharam os colaboradores, ganhou a Instituição, ganhou o Estado, através da administração, e ganha a sociedade representada pelos servidores estaduais ativos, pelos inativos e seus pensionistas.

A mudança que se apresenta para a edição do Planejamento Estratégico naquele momento, dá prova de que a necessidade de avançar é e sempre foi a tônica da administração, absorvida por seu corpo funcional. O próprio modo de elaboração e acompanhamento do Planejamento Estratégico necessitava de mudança, de transformação e inovação, o que passava necessariamente por melhores tecnologias.

Tornava-se imprescindível um sistema capaz de reunir práticas de planejar e projetar em sintonia com as diretrizes governamentais, um software que permitisse dar maior agilidade

à elaboração e ao acompanhamento do Plano Estratégico e Orçamentário, que pudesse aperfeiçoar as qualificações e a disciplina para interpretar continuamente o contexto previdenciário associado ao contexto macro e auxiliar no desenvolvimento de ações e estratégias para planejar e concretizar planos coerentes. Era preciso ter mais, crescer mais e envolver mais, quebrar barreiras porventura ainda existentes, era preciso aprender a aprender cada vez mais.

Assim, com base na política de tecnologia PA 1007, constante do Planejamento Estratégico de 2009 que tinha como objeto – Adquirir e Implantar um software para o acompanhamento do Sistema de Planejamento Estratégico o AMAZONPREV adquiriu, por meio de processo licitatório conduzido pela Comissão Geral de Licitação do Estado do Amazonas (CGL), o software BSCWEB. O Sistema controla e acompanha as ações do Planejamento Estratégico (plano orçamentário e operacional), envolvendo: controle das ações, do orçamento e dos indicadores de desempenho alinhados aos objetivos da Instituição; permite verificar a eficiência e a eficácia desse planejamento; fornece subsídios que auxiliem os gestores na tomada de decisões baseados no planejamento estratégico, com acompanhamento do desempenho efetivo comparado com o desempenho desejado, proporcionando o *feedback* para que os gestores desencadeiem ações corretivas, quando necessário.

Importante destacar que o enfoque evolutivo do planejamento estratégico, ao invés de descartar os enfoques antecedentes dessa prática, assimila os seus elementos mais valiosos e os aprimora.

A nova metodologia apresenta seis macro-etapas bem definidas:

Quadro 23 – Macro-etapas da nova Metodologia (2009)

Etapas	Metodologia
01	Definição das Diretrizes Estratégicas, que determinam como a empresa deverá atuar no ambiente;
02	A análise estratégica do ambiente interno, que compreende um levantamento das informações sobre a organização, buscando identificar suas potencialidades e pontos de melhoria;
03	Análise estratégica do ambiente externo, que compreende a análise do macro-ambiente, dos outros RPPS, dos Estados;
04	Formulação dos objetivos e metas que a instituição pretende alcançar;
05	Escolha e definição das atividades, visando a estabelecer uma posição futura para atender os objetivos estabelecidos;
06	Implementação do plano estratégico.

Fonte: AMAZONPREV (Macro-etapas da implantação do Planejamento Estratégico)

Cada macro-etapa analisada anteriormente, como mostradas no quadro acima, possui suas particularidades, revelando elementos específicos a serem considerados para a realização do planejamento estratégico.

O acompanhamento da operacionalização do Plano é sistemático, através de um gerenciador de prazos, permitindo que medidas de correção sejam tomadas tempestivamente.

No ano de 2014, o Planejamento Estratégico deste Fundo, ao passar por reformulações, está consubstanciado em três partes, como mostra o quadro 24:

Quadro 24 – Planejamento Estratégico do AMAZONPREV (2014)

Partes do Plano	Composição
PLANO ESTRATÉGICO	<ul style="list-style-type: none"> • Fatores Estratégicos Corporativos – Missão, Visão de Futuro, Crenças e Valores, Política da Qualidade e Direcionamento Institucional; • Desempenho da Instituição, dos RPPS e do nosso posicionamento em relação à Previdência; • Mapas Estratégicos com suas respectivas Diretrizes definidas – Excelência em Gestão Previdenciária, Gestão de Pessoas e Infraestrutura; Perspectivas – Administração Orçamentária, Aprendizado e Aprimoramento, Processos Internos, Clientes Internos e Externos, Despesas Institucionais e Equilíbrio Financeiro e Atuarial.
PLANO TÁTICO OPERACIONAL	Planos de Trabalho e Orçamentos específicos para cada um destes Planos, com sugestões, após terem tido o conhecimento da estratégia estabelecida nos mapas, destinado a ajudar a Instituição a alcançar os objetivos almejados, contendo objetivo, indicador, meta, responsável, prazo, custo.
PLANO ORÇAMENTÁRIO	O Plano se constitui num instrumento de gestão, de forma a cumprir ações que visem manter a capitalização do fundo, o que depende, também, do envolvimento do Estado como Ente Patronal, cumpridor das obrigações de repasse dos recursos nos prazos estabelecidos em lei e, acompanhar o déficit corrente do FFIN, posto ser este de total responsabilidade do Estado.

Fonte: AMAZONPREV (Composição do Planejamento Estratégico 2014).

Como se observa no quadro acima, com respeito ao Plano I - trata das grandes linhas da Instituição, todas elas definidas pela equipe estratégica (Diretoria, Gerentes, Assessores e Coordenadores) com a participação dos colaboradores e em perfeita consonância com as diretrizes do Governo do Estado;

Plano II - parte composta pelos Planos de Trabalho e Orçamentos específicos para cada um destes Planos, definidos com a participação de todos os colaboradores responsáveis pelos Planos de Trabalho, com sugestões, após terem tido o conhecimento da estratégia estabelecida nos Mapas;

Plano III - pautado na aplicação da programação quantitativa. O referido Plano se constitui num instrumento de gestão, de forma a cumprir ações que visem manter a capitalização do fundo.

O AMAZONPREV elabora anualmente um orçamento gerencial administrado pelo Conselho Diretor (CODIR) e aprovado pelo Conselho de Administração (CONAD), mediante emissão de parecer prévio do Conselho Fiscal (COFIS). A disseminação do Planejamento é feita aos colaboradores na etapa da elaboração, composta de estabelecimento da missão, visão e valores e na fase de divulgação dos objetivos dos Mapas Estratégicos.

O cumprimento dos Objetivos Estratégicos, Indicadores e Metas delineadas no presente plano, em sua forma original ou com as alterações porventura surgidas, representa a superação de mais um desafio do AMAZONPREV, credenciando-o efetiva e definitivamente na Gestão da Previdência Estadual.

A leitura atenta do presente documento poderá ensejar, por via de consequência, a necessária participação e o empenho de todos os que estejam comprometidos com a missão do AMAZONPREV e o alcance da visão de futuro, ou seja, o corpo funcional da instituição, sua diretoria, membros do CONAD e COFIS, secretários, órgãos do Poder Executivo, em especial a Secretaria de Estado de Administração e Gestão (SEAD), Secretaria de Estado da Fazenda (SEFAZ), Secretaria de Estado de Planejamento e Desenvolvimento Econômico (SEPLAN), Procuradoria Geral do Estado (PGE), Controladoria Geral do Estado (CGE) e Casa Civil, reflexo do total apoio e orientação do Governador do Estado, a qualquer momento, com críticas ou sugestões que venham a melhorar o desempenho deste Fundo.

A seguir, serão apresentados os Planejamentos Estratégicos traçados para os dois últimos quadriênios, como forma de demonstrar as ações colocadas em prática no presente e

para os anos seguintes visto que, os planos dos anos imediatamente anteriores, sofreram apenas alguns ajustes ao longo do tempo.

3.3 Planejamento Estratégico AMAZONPREV para período de 2015 a 2018

Como se pode ver anteriormente, até o ano de 2014, o Planejamento Estratégico do AMAZONPREV encontrava-se em fase de construção. Por essa razão, sofreu alterações como as demonstradas no Quadro 24 acima, quando foi reformulado para: plano estratégico, plano tático-operacional e plano orçamentário.

O Planejamento Estratégico relativo ao quadriênio de 2015 a 2018, também sofreu alguns ajustes e encontra-se assim estruturado: Fatores estratégicos corporativos - Missão, Visão de Futuro, Crenças e Valores, Direcionamento institucional e Políticas de Qualidade.

Quadro 25 – Estrutura do Planejamento Estratégico (2015 a 2018)

Fatores Estratégicos	
Missão	Assegurar aos servidores públicos do Estado do Amazonas e seus dependentes os benefícios que lhes sejam devidos após completado o seu período laboral, ou nas eventuais adversidades, gerindo os recursos de forma a observar o caráter contributivo e o equilíbrio financeiro e atuarial indispensáveis à sustentabilidade e perenidade do Fundo.
Visão do Futuro	Gestão de Previdência Estadual ágil, moderna, dinâmica e humana e, sobretudo, capaz de estar sempre em sintonia com as necessidades sócioeconômicas do Amazonas e diretrizes do Governo, oferecendo, aos servidores públicos do Estado, benefícios cabíveis, em consonância com os princípios da excelência no Padrão de Qualidade e da humanização dos relacionamentos.
Crenças e Valores	Excelência em Responsabilidade Socioambiental com os Segurados Ativos, com os Inativos e Pensionistas, com os colaboradores com o público-alvo em geral, com o meio-ambiente.
Direcionamento Institucional	Áreas estratégicas de segmentos de públicos que o AMAZONPREV deverá abranger para maximizar os benefícios de sua Missão Institucional (relacionados no quadro 26).
Política de Qualidade	O Fundo Amazonprev tem como Política da Qualidade o comprometimento de assegurar aos servidores públicos do Estado do Amazonas e seus dependentes os benefícios que lhes sejam devidos e gerir com excelência os seus processos previdenciários, visando à satisfação dos segurados e dependentes, melhorando continuamente as atividades.

Fonte: Estrutura do Planejamento Estratégico do AMAZONPREV (2015/2018).

Pode-se observar no quadro acima que, a missão do AMAZONPREV resume a sua própria razão de existir, descreve em linhas gerais onde ela atua e qual é seu foco principal. A visão define o que o AMAZONPREV pretende ser no futuro. Ela incorpora as ambições organizacionais, tecnológicas, operacionais e sociais de uma entidade moderna e eficaz. Suas crenças e valores são princípios que serão praticados e valorizados por todos, objetivando tornar possível a visão de futuro do fundo previdenciário.

No Quadro 26 a seguir, são demonstrados os entes envolvidos e os respectivos direcionamentos.

Quadro 26 – Direcionamento da Instituição no período de 2015 a 2018

Público	Direcionamento
Governo	<ul style="list-style-type: none"> - Participação direta ou com envolvimento efetivo da SEAD, SEFAZ, SEPLAN e CGE, nas macrodecisões do AMAZONPREV; - Eficiente gestão do Ativo Previdenciário – constituído do suporte de contribuição previdenciária e de aportes econômicos e financeiros; - Eficiente gestão do Passivo Previdenciário, expresso na capacidade de garantir o pagamento dos benefícios previdenciários, respeitado o princípio contributivo e princípio de equilíbrio financeiro e atuarial; - Desenvolvimento da responsabilidade social e ambiental da empresa, no contexto interno, frente a seu público e à comunidade.
Público-alvo	<ul style="list-style-type: none"> - Prática de uma política financeira eficiente e responsável, pois confia uma parte de suas rendas presentes, sob a forma de contribuição para o sistema, em prol da segurança no futuro. - Oferecimento, com inovação e qualidade, de informações e de atendimento das necessidades dos servidores públicos ativos, inativos e pensionistas integrantes do Regime Próprio de Previdência. - Mecanismos tecnológicos que facilitem a comunicação com o AMAZONPREV na obtenção de informações previdenciárias. - Atenção e solidariedade demonstradas através da realização de eventos específicos e do contato pessoal, com a utilização de linguagem e comportamento adequados.
	<ul style="list-style-type: none"> - Domínio do uso das modernas tecnologias como instrumento de trabalho. - Mecanismos inovadores para o aumento da produtividade e a melhoria da qualidade dos serviços executados pelo colaborador.

Colaboradores	<ul style="list-style-type: none"> - Mecanismos internos de estímulo e compensação pelos resultados obtidos no alcance e superação de metas. - Política de capacitação ajustada ao desenvolvimento das competências e à valorização do capital humano, voltada ao profissionalismo, para obtenção de resultados. - Contribuição decisiva e criativa para o cumprimento da Missão Institucional do AMAZONPREV e o alcance da Visão de Futuro. - Garantia de que a força de seu trabalho no AMAZONPREV esteja, sobretudo, voltada para a concretização do propósito de oferecer aos segurados o usufruto de benefícios previdenciários compatíveis com o esforço contributivo individual, feito pelo servidor.
---------------	--

Fonte: Direcionamento no contexto do Planejamento Estratégico do AMAZONPREV (2015/2018).

Observa-se, no quadro acima, que os inúmeros direcionamentos foram sendo incorporados ao longo dos anos, fortalecendo, assim, o modelo de gestão direcionado para resultados, que são adotados pela instituição.

3.4 Planejamento Estratégico AMAZONPREV para período de 2016 a 2019

Numa perspectiva otimista, apresenta-se a seguir, o posicionamento do atual Diretor Presidente do AMAZONPREV, Sr. Fábio Pereira Garcia dos Santos, quanto ao Planejamento Estratégico para o período de 2016 a 2019:

O Plano Plurianual - PPA se constitui em um instrumento gerencial norteador da gestão do sistema previdenciário do Estado do Amazonas, que envolve a ação de planejar, executar, monitorar e avaliar os objetivos e iniciativas traçados, levando em conta as condições internas e externas da Fundação, buscando agilidade e eficiência para atender às demandas de seu público-alvo.

Os objetivos e iniciativas constantes deste Plano mantêm aderência com as diretrizes em cumprimento dos valores corporativos expressos na Missão institucional, na Visão de Futuro, nas Crenças e Valores, todos associados à Política e Objetivos da Qualidade.

O PPA foi elaborado para um horizonte de quatro anos – 2016/2019, entrando em vigor em janeiro de 2016, após aprovação pelos Conselhos, contemplando limites e regras financeiras e orçamentárias baseadas na legislação vigente e aplicável aos Regimes Próprios

de Previdência Social, em especial a LCE n.30, de 27 de dezembro de 2001 e suas alterações, a LDO e normativos expedidos pelo Ministério da Previdência Social.

O presente Plano poderá ser revisto a qualquer tempo, no decorrer de sua vigência, sendo apresentadas as razões por meio dos relatórios de atividades mensais, oportunidade em que os planos de trabalhos deverão ser alterados, total ou parcialmente, para se tornarem exequíveis.

O Planejamento estratégico relativo ao período de 2016 a 2019, possui a seguinte composição, conforme demonstrado no quadro 27, a seguir.

Quadro 27 – Composição do Planejamento Estratégico (2016/2019)

PARTES DO PLANO	COMPOSIÇÃO
PLANO ESTRATÉGICO	<ul style="list-style-type: none"> • Fatores Estratégicos Corporativos – Missão, Visão de Futuro, Crenças e Valores, Política da Qualidade e Direcionamento Institucional; • Desempenho da Instituição; • Mapa Estratégico com suas respectivas Diretrizes definidas – Gestão Previdenciária, Gestão de Pessoas e Infraestrutura distribuídas nas Perspectivas – Clientes Externos, Financeira, Processos Internos, Aprendizado e Aprimoramento.
PLANO TÁTICO OPERACIONAL	Composto pelos objetivos estratégicos, iniciativas, indicadores, metas, prazos e orçamentos específicos que constituem cada uma das diretrizes, assim como pelos Planos de Trabalho definidos com a participação dos servidores responsáveis pela execução de cada um desses Planos.
PLANO ORÇAMENTÁRIO	Orçamento Fiscal - instrumento de gestão para os recursos inerentes ao Fundo Previdenciário – FPREV, Fundo Financeiro – FFIN do Poder Executivo e ALE, além dos recursos para o custeio administrativo necessário ao funcionamento desta Fundação, cujos limites orçamentários são fixados pela SEPLAN-CTI.

Fonte: AMAZONPREV (Composição do Planejamento Estratégico 2016/2019).

Como se pode ver no quadro acima, as partes do plano encontram-se assim definidas:

Parte I - PLANO ESTRATÉGICO – Traçado pela equipe estratégica representada pelos gestores e assessores, com a participação dos servidores, este plano representa o caminho que a Fundação escolheu para evoluir desde a situação atual até a desejada no futuro.

Parte II - PLANO TÁTICO OPERACIONAL – Com base na execução desse Plano, mensalmente, a Diretoria presta contas do andamento das ações expressas nos planos de trabalho de cada um dos objetivos estratégicos e suas iniciativas, por meio do Relatório de Atividades.

Parte III - PLANO ORÇAMENTÁRIO – O cumprimento deste Plano depende, principalmente, do envolvimento do ente Patronal, garantidor das obrigações de repasse dos recursos previdenciários nos prazos estabelecidos em lei.

A gestão desses recursos está definida na Política de Investimentos traçada no PAI-2016 que, associada a este Plano, terá a performance do FPREV apresentada mensalmente aos Conselheiros, via relatório de atividades, enquanto que o controle orçamentário do FFIN e da taxa de administração será acompanhado pelo Conselho Diretor da Fundação. Orçamento Gerencial do FPREV – trata-se de um instrumento gerencial, cuja finalidade é acompanhar a evolução do patrimônio total desse Fundo acumulado no quadriênio 2016-2019, para honrar os compromissos previdenciários presentes e futuros.

É um controle complementar ao orçamento fiscal desse fundo, pois nele se inserem elementos de cunho patrimonial, ligados aos conceitos e princípios contábeis. Os resultados da gestão desses planos são disponibilizados aos segurados, às partes relacionadas e à sociedade em geral no site institucional www.amazonprev.am.gov.br no link Transparência, após aprovação dos Conselhos desta Fundação.

Além disso, são sinalizadas as aprovações e disponibilizações no site à CGE, na qualidade de órgão de Controle Interno do Poder Executivo, consoante definido no inciso 8º, artigo 4º, da Lei Delegada nº 05, de 20 de junho de 2005, à SEAD, órgão a quem a Fundação está vinculada, à SEFAZ, representante do Ente patrocinador do sistema previdenciário e à SEPLAN-CTI, como órgão gerenciador do orçamento estadual.

O cumprimento do Planejamento Estratégico é fundamental para a perenidade do Fundo e para a consolidação do sistema previdenciário estadual, pois assume compromisso e responsabilidade com sua idealização e construção do futuro almejado, visando à satisfação do segurado e à excelência da gestão previdenciária.

É o caminho traçado para garantir o foco, o alinhamento e direcionamento para o alcance da posição futura e resultados esperados, portanto, torna-se um instrumento de interesse de todas as partes relacionadas com a previdência.

Para o período de 2016 a 2019, o Planejamento Estratégico apresenta a estrutura com alguns ajustes, que o diferencia do período anterior, sobretudo por atender as necessidades de ações a serem desenvolvidas no momento presente e para o futuro da instituição:

Fatores estratégicos corporativos: Missão, Visão de Futuro, Crenças e Valores, Direcionamento institucional e Políticas de Qualidade.

Quadro 28 – Estrutura do Planejamento Estratégico 2016 – 2019

FATORES ESTRATÉGICOS	
Missão	Assegurar aos servidores públicos do Estado do Amazonas e seus dependentes os benefícios que lhes sejam devidos, gerindo os recursos de forma a observar o caráter contributivo e o equilíbrio financeiro e atuarial.
Visão do Futuro	Promover a excelência na Gestão Previdenciária Estadual para atingir a sustentabilidade e perenidade do Fundo.
Crenças e Valores	Ética; Transparência na Gestão; Compromisso com a qualidade nos serviços; Humanização no Atendimento; Integração entre os partícipes da gestão previdenciária; Responsabilidade na gestão dos recursos; Compromisso com as ações socioambientais.
Política de Qualidade	Assegurar aos servidores públicos do Amazonas e seus dependentes os benefícios que lhes sejam devidos; gerir com excelência os seus processos previdenciários, visando à satisfação e melhorando continuamente as atividades em atendimento ao Sistema de Gestão da Qualidade.
Direcionamento Institucional	Áreas estratégicas de segmentos de públicos que a Amazonprev deverá abranger para maximizar os benefícios de sua Missão Institucional. (Vide Quadro 29).

Fonte: Estrutura do Planejamento Estratégico do AMAZONPREV (2016/2019).

É importante destacar que, assim como a missão resume a própria razão de existir do Fundo, pois descreve em linhas gerais onde atua e o seu foco principal, a visão, define, o que o AMAZONPREV pretende ser no futuro, visto que incorpora as ambições organizacionais, tecnológicas, operacionais e sociais da entidade.

Quanto aos princípios, são praticados e valorizados por todos, objetivando tornar possível a Visão de Futuro da Fundação.

A política de qualidade, por sua vez, é o meio de confirmar o compromisso com a qualidade dos serviços previdenciários perante os segurados, órgãos fiscalizadores, Governo do Estado, partes relacionadas e sociedade, áreas estratégicas de segmentos de públicos que o AMAZONPREV deverá abranger para maximizar os benefícios de sua missão.

Quanto ao direcionamento, destacam-se no Quadro 29 a seguir, o que deseja o Estado, as necessidades do público alvo e o que esperam a direção e os funcionários da instituição:

Quadro 29 – Direcionamento da Instituição (2016/2019)

PÚBLICO	DIRECIONAMENTO
Governo	<p>O governo do Estado quer do AMAZONPREV o efetivo cumprimento da sua missão institucional, consolidado no seguinte:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Participação direta ou com envolvimento efetivo da SEAD, SEFAZ, SEPLAN-CTI e CGE, nas macro decisões que garantam a sustentabilidade do Sistema Previdenciário estadual. <p>Efetivo comprometimento com a gestão do ativo e passivo previdenciário do Fundo capitalizado.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Assessoramento para viabilização de políticas públicas do Estado do Amazonas e/ou decisões que garantam o equilíbrio financeiro e atuarial do sistema previdenciário, a partir de dados obtidos em estudo técnico atuarial. - Oferta de serviços e informações ao público-alvo com excelente padrão de qualidade. - Assessoramento para questões relacionadas à adesão dos Poderes à Unidade Gestora Única.
	O público-alvo da AMAZONPREV necessita de:

Público-alvo	<ul style="list-style-type: none"> - Gestão financeira eficiente e responsável de suas contribuições e de outros recursos, para assegurar a concessão e pagamento de benefícios previdenciários. - Oferecimento de serviços previdenciários com inovação tecnológica, qualidade e rapidez. - Atendimento com tratamento humanizado, respeitoso, ágil e em ambiente confortável. - Divulgação de informações a respeito do sistema previdenciário estadual e dos serviços prestados pela Fundação.
Direção/Corpo Funcional	<p>Direção e corpo funcional esperam:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Política de capacitação ajustada ao desenvolvimento das competências e à valorização do capital humano, voltada ao profissionalismo, para obtenção de resultados. - Desenvolvimento e disseminação de inovações em métodos e processos de trabalho que resultem em ganhos de produtividade ou eficácia operacional. - Execução dos serviços previdenciários com empreendedorismo despertado pela ideia de pertencimento, na qual a produtividade terá como foco a satisfação do servidor público. - Otimização do tempo de execução das atividades, com utilização plena da capacidade tecnológica instalada da instituição, visando à satisfação do segurado e a consolidação de imagem positiva da Fundação. - Participação efetiva nas ações sociais, ambientais, recreativas, solidárias e de saúde ocupacional, visando ao fortalecimento e à integração do ambiente interno.

Fonte: Direcionamento no contexto do Planejamento Estratégico do AMAZONPREV (2016/2019).

A estrutura do Planejamento Estratégico do AMAZONPREV bem como o seu direcionamento, para o período de 2016 a 2019, possibilita aos diretores e demais membros observarem previamente suas perspectivas e resultados a serem alcançados, face a política de acompanhamento permanente que favorece as mudanças emergenciais necessárias, através da aplicação do conceito estratégico do PDCA – *Plan, Do, Check e Action* – cujas rotinas e atividades são dinâmicas e passíveis de ajustes durante a execução.

Observou-se ainda, as mudanças quanto à gestão de pessoas, que foram decisivas para a construção de uma nova cultura organizacional, onde todos foram envolvidos, participativos e devidamente valorizados.

Observa-se, ao longo do tempo, que houve todo um processo de aprendizagem para mudança, desde o investimento nos recursos humanos até o investimento em recursos tecnológicos.

Quanto à aceitação das mudanças por parte dos funcionários, Kotler (1998, p. 97), faz a seguinte observação “a alta gerencia precisa direcionar o rumo da mudança, impulsionar a urgência, formar grupos de trabalho para conduzir a transformação, criar nova visão ligada à realidade da organização, realista, focada, flexível e de fácil comunicação”.

Refletindo nessa linha de pensamento, Mintzberg *et al* (2006) exemplifica que, não adianta mudar, por exemplo, a visão, sem repensar posições estratégicas, reprojeter programas e produtos. O mesmo raciocínio vale para a cultura, se não alterar os demais itens. Somente assim, o conjunto dessas variáveis proporciona realmente a mudança.

Assim como ocorre em muitas empresas, no AMAZONPREV as mudanças foram impulsionadas por um líder, cujas propostas foram acolhidas por todos os funcionários da instituição que conseguiram enfrentar e conviver com uma nova situação, com novos processos de conhecimento, de tal forma que as estratégias foram se consolidando ao longo do tempo e contribuíram significativamente para o sucesso da Fundação até o presente momento.

A pesquisa realizada através de entrevistas com a equipe responsável pelo Planejamento Estratégico do AMAZONPREV, possibilitou conhecer suas práticas, características, semelhanças e diferenças à luz do pensamento estratégico preconizado por Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000), cujas aproximações serão descritas no item seguinte - resultado das entrevistas.

3.5 Resultados das Entrevistas realizadas no AMAZONPREV

Com um tamanho de amostra pequeno, somente 8 (oito) indivíduos, não se pode considerar a pesquisa como quantitativa, por este motivo, seguindo orientações de Malhotra (2011), será tratada como sondagem, sem pretensão de utilizar princípios estatísticos, como erro amostral ou intervalo de confiança para tratamento ou justificativa dos resultados. Para a realização da presente pesquisa, foram entrevistados 8 (oito) funcionários, sendo: um gerente, um assistente de diretoria e seis agentes previdenciários, que responderam a 15 perguntas, dentre as quais se destacou, para efeito deste estudo, aquelas que respondem mais diretamente aos objetivos deste estudo.

Após a análise e tabulação, os dados serão apresentados através de tabelas e gráficos, para melhor visualização das respostas dos entrevistados.

1ª. Pergunta: *Como você avalia o Planejamento Estratégico no AMAZONPREV? A estratégia é clara para os funcionários?*

Tabela 01

Respostas	Quant.
Sua aplicabilidade a diversas situações tem suas resistências.	1
O PE é fundamental para nortear os rumos da empresa.	1
Processo gerencial que possui objetivos e ações claras que visam a evolução da Instituição.	1
É elaborado com total aderência às diretrizes governamentais. Sim, a estratégia é clara para todos.	5

Fonte: Entrevista fornecida pelo AMAZONPREV (2016).

Gráfico 01



Fonte: Elaborado pela autora (2016).

O gráfico 01 mostra como os servidores do AMAZONPREV vêem o Planejamento estratégico:

- A maioria avalia o Planejamento Estratégico de forma positiva;

- Afirmam ter sido elaborado com total aderência às diretrizes governamentais;
- Acreditam ter aumentado a clareza e compreensão da estratégia institucional;
- Poucos o vêem como um processo gerencial que possui objetivos e ações claras que visam a evolução da instituição;
- Foi consenso a visão de que houve intensa resistência a mudanças oriundas do Planejamento Estratégico.

Apesar da resistência por parte de alguns servidores, percebe-se que há, na instituição, uma equipe comprometida, participativa e totalmente envolvida com as atividades do planejamento estratégico, pois, todos o conhecem e avaliam muito bem.

Considerando-se a resposta da maioria dos entrevistados, pode-se afirmar que há uma aproximação com a Escola do Planejamento quando Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000), citam a obra de Ansoff (1965) “o processo não é apenas cerebral, mas formal, passivo de decomposição em etapas distintas, delineado por listas e sustentados por técnicas. Isso significa que o executivo maior deixa de ser o ator principal e passa a ser uma unidade de apoio específica, formada por planejadores. Ou seja, o executivo principal é o responsável, mas na prática, a execução fica com os planejadores”.

Há ainda, uma aproximação com a Escola de Aprendizado quando “a formação de estratégias é vista como um processo incremental, lógico e emergente, com a participação de diversos agentes envolvidos. À medida que as pessoas e as organizações vão vivenciando uma situação ou oportunidade, elas aprendem e novas estratégias vão emergindo. Esse processo pode estar centrado na cúpula quanto disperso hierarquia abaixo na organização. Por isso, os interesses de diversos executivos podem ser considerados e, abre-se mais espaço para o surgimento da responsabilidade social nas estratégias”.

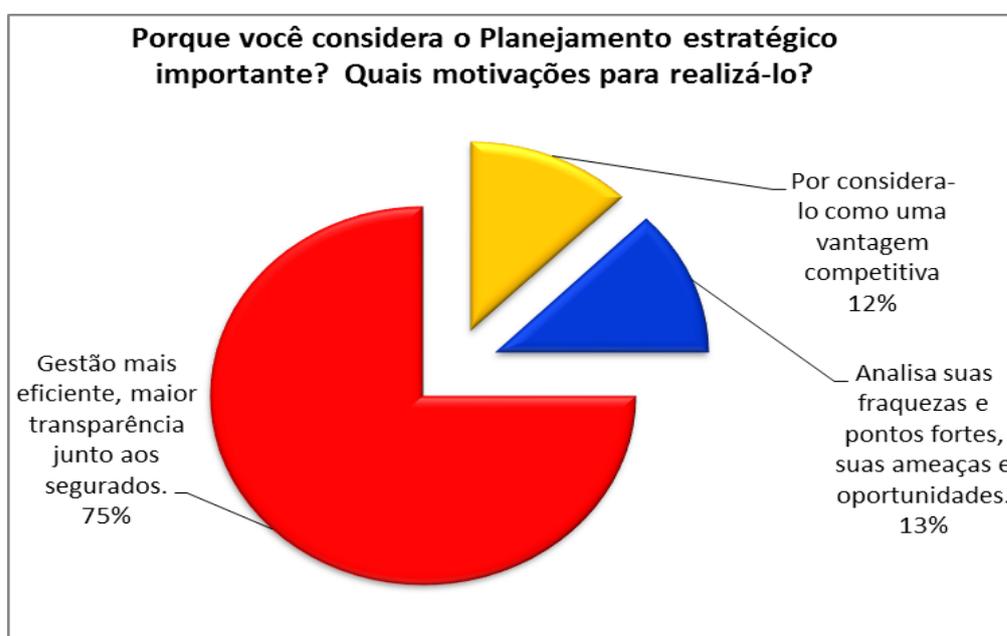
2ª. Pergunta: Porque você considera o Planejamento estratégico importante? Quais as motivações de existir um Planejamento Estratégico no AMAZONPREV?

Tabela 02

Respostas	Quant.
Por considera-lo como uma vantagem competitiva.	1
Analisa suas fraquezas e pontos fortes, suas ameaças e oportunidades.	1
Gestão mais eficiente, maior transparência junto aos segurados.	6

Fonte: Fonte: Entrevista fornecida pelo AMAZONPREV (2016).

Gráfico 02



Fonte: Elaborado pela autora (2016).

Conforme mostra o gráfico 02, a maioria dos entrevistados afirma que:

- O Planejamento Estratégico foi importante para uma gestão mais eficiente e mais transparente junto aos usuários;
- Fraca associação do Planejamento Estratégico com análise de SWOT – fraquezas, fortalezas, ameaças e oportunidades;
- Quase ninguém o considera como uma vantagem competitiva;

- É consenso que o Planejamento Estratégico foi baseado no poder de grupos e coalizões internas. O que significa, segundo Mintzberg *et al* (2000), que as estratégias surgem de um processo extremamente político de negociação, concessões e manobras entre as diversas partes envolvidas.

Os entrevistados afirmam ainda que, o Planejamento Estratégico é importante para uma gestão mais eficiente e mais transparente junto ao público alvo; que é importante porque possibilita analisar pontos fortes, pontos fracos, ameaças e oportunidades existentes nos ambientes da instituição; e, consideram como uma enorme vantagem competitiva.

Com respeito à segunda pergunta, destaca-se o ponto de vista de um dos agentes previdenciários “permite estabelecer planejamento de ações à curto, médio e longo prazo a ser seguido pela organização, na qual possibilita a implantação de melhorias continua no processo. Uma das motivações de existir um PE é porque se trata de um processo dinâmico que há um acompanhamento constante e revisões periódicas, com o objetivo de buscar excelência no seu processo de gestão previdenciária”.

Comparando as respostas dos entrevistados com as Escolas do Pensamento Estratégico de Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000), verifica-se que há uma semelhança especial com a Escola de Design, cuja base está nos elementos da chamada Matriz de SWOT – em inglês: s = *strengthness* (força); w = *weakness* (fraqueza); o = *opportunity* (oportunidade); e t = *threat* (ameaça).

Trata-se de uma matriz onde são analisados os pontos fortes, as fraquezas, as oportunidades e as ameaças – que podem ser traduzidas no ambiente externo como: mudanças na sociedade, no governo, econômicas, fornecedores, na concorrência, no mercado. No ambiente interno, são analisadas as capacidades da organização quanto aos seus processos, quanto aos recursos humanos, tecnologias utilizadas, processos, entre outros.

3ª. Pergunta: Quais os fatores críticos de sucesso do AMAZONPREV?

Tabela 03

Respostas	Quant.
Qualificação da administração e corpo funcional; conhecimento do negócio e experiência na concessão de benefícios previdenciários; estrutura organizacional enxuta; gestão financeira eficaz; uso de tecnologia de ponta.	6
Tecnologia Ruim (Sistemas de TI obsoletos); Políticas protecionistas; Envelhecimento desproporcional (população em média mais idosa); Integração de atividades internas e externas (comunicação).	2

Fonte: Entrevista fornecida pelo AMAZONPREV (2016).

Gráfico 03



Fonte: Elaborado pela autora (2016).

Observa-se no gráfico 03 que, a maioria dos servidores entrevistados, destacam:

- Pontos positivos, tais como: estrutura enxuta, qualificação de gestores e servidores, gestão financeira eficaz, entre outras;

- A adaptabilidade às contingências ambientais, tais como: novas políticas governamentais e mudanças decorrentes de fatores sociais, influenciam o andamento do Planejamento Estratégico;
- Poucos apontaram fatores críticos, tais como: tecnologia ruim, (sistema de TI obsoleto), políticas protecionistas, envelhecimento desproporcional (população em média mais idosa), integração de atividades internas e externas (comunicação).

As questões apontadas pelos entrevistados podem ser comparadas à Escola Empreendedora, visto que, o processo empreendedor tem início com uma imagem do negócio, ou seja, do atendimento às necessidades do público-alvo, da maneira como se irá atender esse público e definição de uma visão para o futuro.

Para Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000), a geração da estratégia na empresa empreendedora é caracterizada por grandes saltos para frente, face à incerteza. A estratégia move-se para diante na organização empreendedora pela tomada de decisões que podem ser determinadas como golpes ousados.

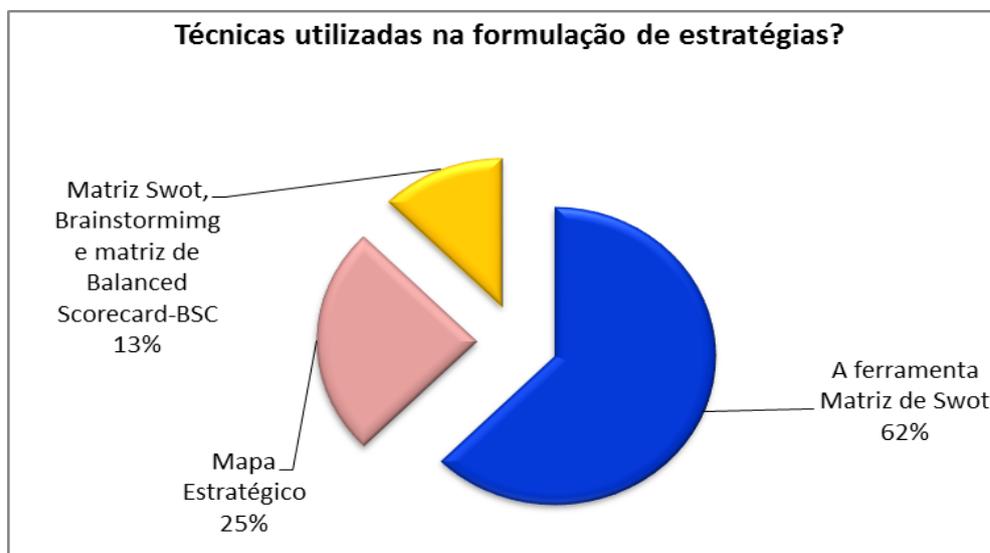
4ª. Pergunta: Quais as técnicas de Planejamento Estratégico utilizadas na formulação de estratégias?

Tabela 04

Respostas	Quant.
Seguindo a política definida pelo Governo do Estado a instituição utiliza a ferramenta Matriz de Swot, pois, mostra à equipe estratégica do PPA, uma fotografia coerente da Instituição, o que leva a tomada de decisões mais precisas, como por exemplo, a criação de planos de ação levando em consideração os riscos detectados.	5
Mapa Estratégico	2
As principais técnicas utilizadas são a Matriz Swot, Brainstorming e matriz de Balanced Scorecard-BSC, na qual a instituição possui 03 diretrizes balizadores para formulação do PE, que são as diretrizes de Previdência, Gestão de Pessoas e Infraestrutura.	1

Fonte: Entrevista fornecida pelo AMAZONPREV (2016).

Gráfico 04



Fonte: Elaborado pela autora (2016).

No Gráfico 04 há destaque para 62% dos entrevistados que reconhece a Matriz de SWOT como técnica que possibilita estabelecer as diretrizes básicas do Planejamento Estratégico na instituição; 25% citam o Mapa Estratégico, ou seja, as três diretrizes estratégicas consolidadas para o período de 2016 a 2019, por exemplo, que são: Gestão Previdenciária; Gestão de Pessoas e Infraestrutura.

Vale destacar que o mapa estratégico do AMAZONPREV para o período de 2016 a 2019 está composto por 37 objetivos estratégicos traçados pelos gestores e assessores.

As técnicas utilizadas no Planejamento Estratégico do AMAZONPREV podem ser comparadas à Escola de Design, visto que, no ambiente externo são avaliadas as mudanças na sociedade, no governo, na economia, na competição, nos fornecedores e no mercado. No ambiente interno são analisadas a capacidade da organização quanto aos seus processos (produção, relação com clientes, gestão de pessoas, etc.).

Segundo Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000), a análise de SWOT é uma ferramenta utilizada para analisar o ambiente, os cenários, e serve de base para a elaboração do planejamento estratégico das organizações. Embora a responsabilidade pelo planejamento estratégico seja da alta administração, para que de fato, possa atingir os objetivos propostos, é necessário que todos os membros da organização participem ativamente.

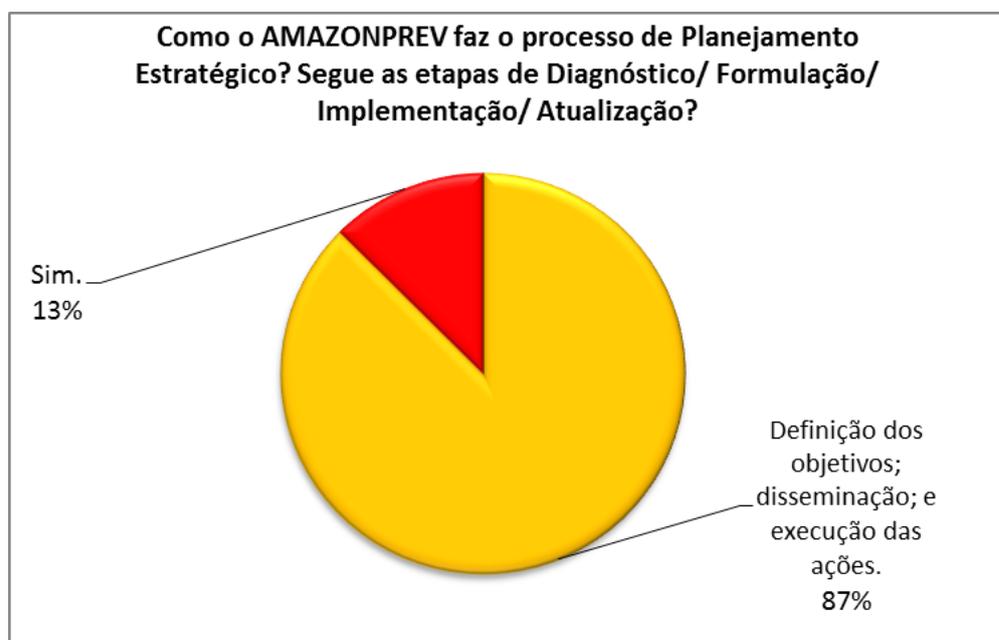
5ª. Pergunta: Como o AMAZONPREV faz o processo de Planejamento Estratégico? Segue as etapas de Diagnóstico/ Formulação/ Implementação/ Atualização?

Tabela 05

Respostas	Quant.
<ul style="list-style-type: none"> • O processo inicia pela equipe estratégica (gerentes, assessores e coordenadores) que realizam a revisão do PPA do ano anterior e, a partir do SWOT, analisam o desempenho, o ambiente interno e externo, forças e fraquezas para então estabelecer os objetivos estratégicos; • Após a aprovação do PPA pelo Conselho Diretor, Conselho Fiscal e Conselho de Administração, é realizada a disseminação do PPA a todos os servidores da Instituição, que serão os responsáveis pela execução das ações. • A execução das ações relativa aos objetivos aprovados é acompanhada mensalmente através do Relatório de Atividades submetido à apreciação dos Conselhos. 	07
Sim.	01

Fonte: Entrevista fornecida pelo AMAZONPREV (2016).

Gráfico 05



Fonte: Elaborado pela autora (2016).

Observa-se no Gráfico 05 que, a formulação dos objetivos são definidas pelos gerentes, assessores e coordenadores; posteriormente são submetidas para aprovação pelo Conselho e por último, as ações são executadas pelos demais servidores.

A maioria dos entrevistados, o que representa 87%, descreveram completamente as etapas constantes na tabela 05; 13% ou seja, um servidor respondeu apenas 'sim', demonstrando pouco conhecimento da execução do processo.

Há semelhança das etapas do Planejamento Estratégico do AMAZONPREV com a Escola do Aprendizado porque o que faz o fenômeno das estratégias emergirem é a capacidade das pessoas em aprenderem a respeito de uma situação tanto quanto a capacidade da organização de lidar com ela.

Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000) asseguram que foi a publicação do artigo de Charles Lindblom (1959), "A ciência de alcançar o objetivo de qualquer maneira" que, em certo sentido, iniciou a escola, pois no artigo, sugerem que a formulação de política (no governo) não é um processo claro, ordenado e controlado, mas confuso, no qual os responsáveis pela política tentam lidar com um mundo que sabem ser muito complicado para eles.

Ainda segundo os autores, as noções de Lindblom podem ter violado praticamente todas as premissas da administração 'racional'. Mas acertaram por descreverem um comportamento com o qual todos estavam familiarizados, e nas empresas não menos que no governo.

6ª. Pergunta: Termos Chaves x Visão dos Servidores do AMAZONPREV

Para esta questão, foram apresentados alguns termos chaves correspondentes a cada uma das dez Escolas do Pensamento Estratégico, para que fossem identificados, separadamente, pelos entrevistados, os itens que possuem semelhança ou que podem ser comparados com as ações do Planejamento Estratégico do AMAZONPREV.

A análise do Planejamento Estratégico do AMAZONPREV, além de permitir identificar as correntes estratégicas nele presentes, possibilitou comparar as práticas, semelhanças e diferenças e classificá-las de acordo com as Escolas de Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000).

Escolas com maior similaridade com a Amazonprev:

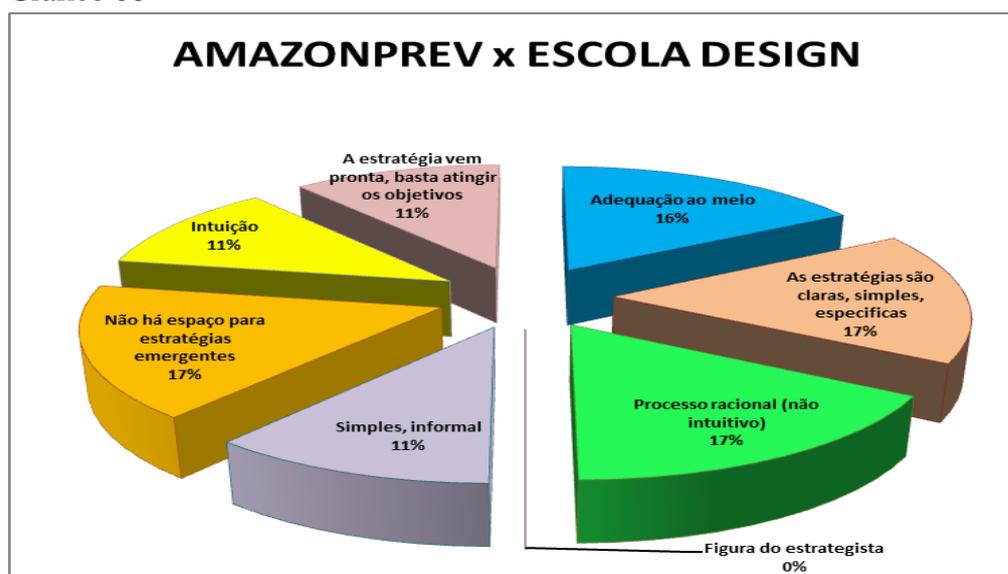
- Design (estratégias claras, simples, informal, intuição);
- Planejamento (processo estruturado e formalizado);
- Configuração (transformação, ciclos de vida, mudanças e saltos estratégicos);
- Poder (grupos de coalizão, ambiguidade, poder);
- Cultural (resistência a mudança, adaptação ao meio ambiente);
- Ambiental (estratégias reativas aos acontecimentos).

Tabela 06 – ESCOLA DESIGN

ESTRATÉGIA IDENTIFICADA NO AMAZONPREV	RESPOSTAS DOS ENTREVISTADOS
Adequação ao meio	03
As estratégias são claras, simples e específicas.	03
Processo racional (não intuitivo).	03
Figura do estrategista.	00
Simples, informal.	02
Não há espaço para estratégias emergentes.	03
Intuição.	02
A estratégia vem pronta, basta atingir os objetivos.	02

Fonte: Entrevista e documentos fornecidos pelo AMAZONPREV (2016).

Gráfico 06



Fonte: Entrevista e documentos fornecidos pelo AMAZONPREV (2016).

Como se pode observar no gráfico 06, o Planejamento Estratégico do AMAZONPREV possui inúmeras semelhanças com a Escola de Design. Dos servidores entrevistados 17% vêem como um processo racional não intuitivo; para outros 17% as estratégias são claras, simples e específicas; também outros 17% observam que não há espaço para estratégias emergentes; para 16% há adequação ao meio; 11% afirmam se tratar se um processo simples e informal; outros 11% dizem se tratar de intuição; e, para os demais 11%, a estratégia vem pronta, basta atingir os objetivos.

As respostas apontadas pelos entrevistados se assemelham à Escola de Design, visto que, Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000) a ela associam premissas, tais como:

- a) a formação da estratégia deve ser um processo deliberado de pensamento consciente, gerando a ação a partir da razão, de um processo de pensamento humano rigidamente controlado;
- b) a responsabilidade pela formação destas estratégias a partir do processo deliberado de pensamento é de responsabilidade do executivo principal da organização. Este é o principal estrategista;
- c) o modelo da formação de estratégia deve ser mantido simples e informal;
- d) as estratégias devem ser únicas, tendo as melhores resultantes de um processo de design individual de um ato criativo;
- e) o processo é considerado completo quando as estratégias parecem plenamente formuladas como perspectivas; as estratégias precisam ser explícitas, mas precisam ser simples.

Somente após a existência de um conjunto de estratégias únicas, simples, explícitas e totalmente formuladas é que elas devem ser postas em prática.

1. Escola do Planejamento

Os itens do Planejamento Estratégico do AMAZONPREV correspondentes à Escola do Planejamento, cujos termos chaves foram apontados pelos entrevistados, são os demonstrados na Tabela 07 e no Gráfico 07, a seguir:

Tabela 07 – ESCOLA DO PLANEJAMENTO

ESTRATÉGIA IDENTIFICADA NO AMAZONPREV	RESPOSTAS DOS ENTREVISTADOS
Checklists (listas de verificação).	03
Há um departamento específico de Planejamento Estratégico (planejadores).	03
O planejamento é aprovado pelo executivo principal, mas feito por um setor específico.	03
Processo estruturado e formalizado.	03

Fonte: AMAZONPREV (Planejamento Estratégico 2016/2019).

Gráfico 07



Fonte: Entrevista e documentos fornecidos pelo AMAZONPREV (2016).

Como se observa no gráfico 07, cada três servidores identifica alguma semelhança entre o Planejamento Estratégico do AMAZONPREV e a Escola do Planejamento, cujas respostas foram as seguintes: 25% afirmam se tratar de um processo estruturado e formalizado; 25% identificam as listas de verificação (ckecklists); 25% apontam a existência de um departamento específico onde ficam os planejadores; e 25% afirmam que o planejamento é aprovado pelo executivo principal, porém, executado por um setor específico.

Para a Escola do Planejamento, Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000) citam Ansoff quando afirma que “o processo não é apenas cerebral, mas formal, passivo de decomposição em etapas distintas, delineado por listas e sustentados por técnicas”. Isso significa que o

executivo maior deixa de ser o ator principal e passa a ser uma unidade de apoio específica, formada por planejadores. Ou seja, o executivo principal é o responsável, mas na prática, a execução fica com os planejadores.

Segundo Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000), desse processo surge a estratégia pronta, que deve ser implementada por meio de atenção detalhada a objetivos, orçamentos, programas e planos operacionais de tipos variados. Esse processo ainda é centrado numa cúpula para se afirmar que uma preocupação com responsabilidade social possa ser fruto de maior proximidade com os diversos grupos de interesse (partes interessadas) e não dos valores dos membros da equipe de planejamento.

2. Escola de Posicionamento

Os itens do Planejamento Estratégico do AMAZONPREV correspondentes à Escola de Posicionamento, cujos termos chaves foram apontados pelos entrevistados, são os demonstrados na Tabela 08 e no Gráfico 08 a seguir:

Tabela 08 – ESCOLA DE POSICIONAMENTO

ESTRATÉGIA IDENTIFICADA NO AMAZONPREV	RESPOSTAS DOS ENTREVISTADOS
Estratégias genéricas (crescimento, contenção, diversificação, etc.)	03
Posicionamento	03

Fonte: AMAZONPREV (Planejamento Estratégico 2016/2019).

Gráfico 08



Fonte: Entrevista e documentos fornecidos pelo AMAZONPREV (2016)

Verifica-se através do gráfico acima que, metade dos entrevistados, isto é, 50% identificam o termo chave ‘posicionamento’; e, 50% identificam o Planejamento do AMAZONPREV como um processo que estabelece estratégias genéricas (crescimento, contenção, diversificação, etc.).

Nesse sentido, Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000), citam Porter (1980), que ver três abordagens de estratégias genéricas para conseguir vantagem competitiva em relação aos concorrentes: liderança de custo total, diferenciação e enfoque. A liderança de custo possibilita retornos superiores à média de mercado à empresa.

A diferenciação consiste em agregar algo a seu produto ou serviço que o torne diferenciado dos concorrentes. E, a estratégia de enfoque consiste em atender da melhor forma possível um alvo determinado.

Porter faz uma revisão de literatura clássica de estratégia - escolas do planejamento e de design - identificando a resposta social como parte dos objetivos empresariais e percebendo a importância dos valores pessoais dos principais implementadores da estratégia e expectativas mais amplas da sociedade na análise do contexto em que a estratégia é formulada.

3. Escola Empreendedora

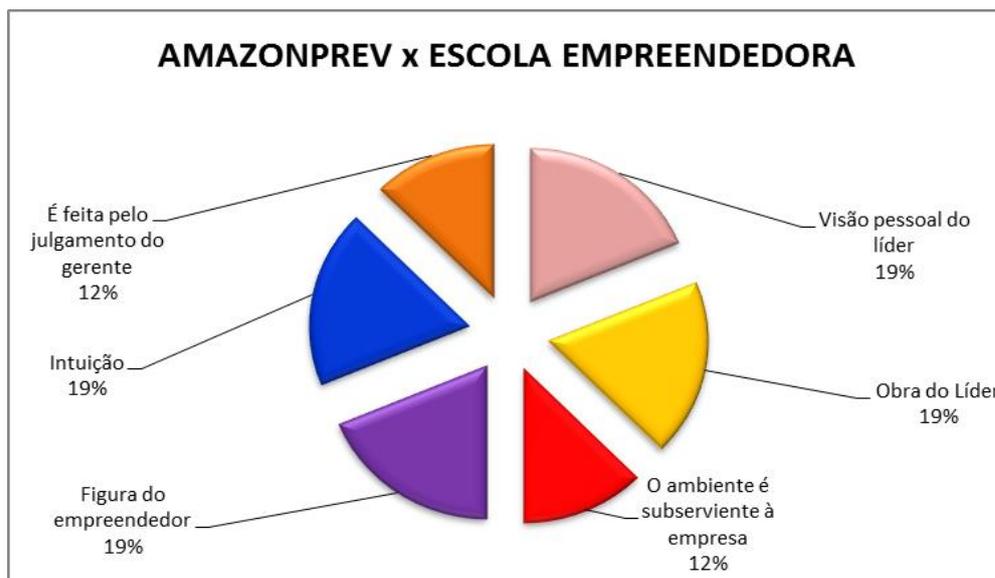
Os itens do Planejamento Estratégico do AMAZONPREV correspondentes à Escola Empreendedora, cujos termos chaves foram apontados pelos entrevistados, são os demonstrados na Tabela 9 e no Gráfico 9 a seguir:

Tabela 9 – ESCOLA EMPREENDEDORA

ESTRATÉGIA IDENTIFICADA NO AMAZONPREV	RESPOSTAS DOS ENTREVISTADOS
Visão pessoal do líder	03
Obra do Líder	03
O ambiente é subserviente à empresa	02
Figura do empreendedor	03
Intuição	03
É feita pelo julgamento do gerente	02

Fonte: AMAZONPREV (Planejamento Estratégico 2016/2019).

Gráfico 9



Fonte: Entrevista e documentos fornecidos pelo AMAZONPREV (2016).

O gráfico 9 mostra como os entrevistados enxergam as estratégias adotadas no Planejamento Estratégico do AMAZONPREV, visto que identificaram da seguinte maneira: 19% afirmam que é de acordo com a visão pessoal do líder; 18% vêem como obra do líder; 19% acreditam que seja por intuição; outros 19% destacam a figura do empreendedor; 12% percebem que é feita de acordo com o julgamento do gerente; e, 12% vêem o ambiente como subserviente à instituição.

A maneira como os servidores enxergam o Planejamento Estratégico do AMAZONPREV coincide com as características da Escola Empreendedora, pois, segundo Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000), a centralização na formação estratégica é em cima de seu líder, tornando-a mais flexível e apta às mudanças. Afinal, sua estratégia foi baseada na visão de seu líder. A visão é uma representação mental de estratégia, criada ou expressa na cabeça do líder.

Os autores seguem explicando que, as estratégias concebidas pelos empresários são baseadas na intuição, julgamento pessoal, experiência, sabedoria e valores. Por isso, a estratégia empreendedora tanto pode levar em consideração os princípios éticos e responsabilidade da empresa junto à sociedade, quanto ser moralmente vazia, orientada apenas para o lucro em si. Isso depende muito do que passa na mente do empreendedor, que é o estrategista, e da razão de ser que este vê para o empreendimento, se é apenas um investimento com vistas a retorno financeiro ou se tem uma missão maior.

4. Escola Cognitiva

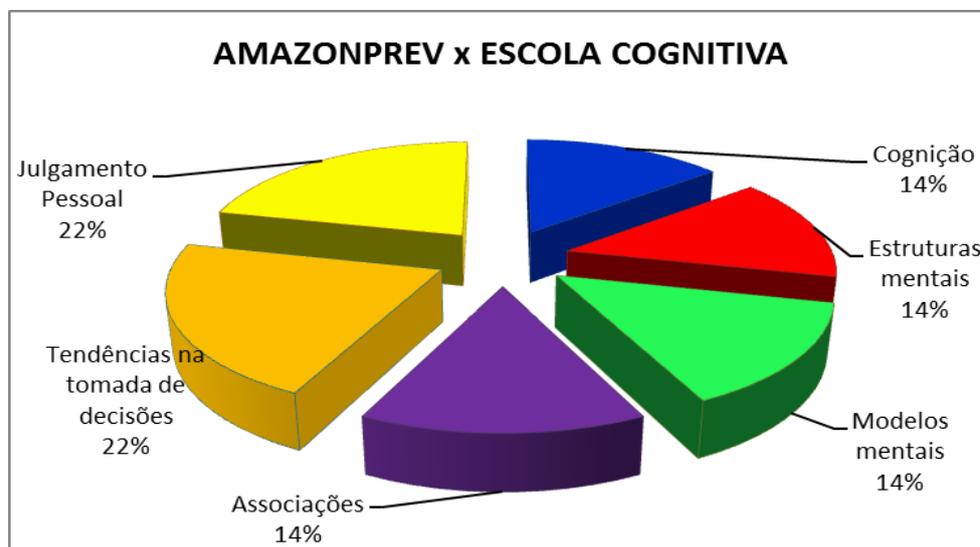
Os itens do Planejamento Estratégico do AMAZONPREV correspondentes à Escola Empreendedora, cujos termos chaves foram apontados pelos entrevistados, são os demonstrados na Tabela 10 e no Gráfico 10 a seguir:

Tabela 10 – ESCOLA COGNITIVA

ESTRATÉGIA IDENTIFICADA NO AMAZONPREV	RESPOSTAS DOS ENTREVISTADOS
Cognição	02
Estruturas mentais	02
Modelos mentais	02
Associações	02
Tendências na tomada de decisões	03
Julgamento Pessoal	03

Fonte: Entrevista e documentos fornecidos pelo AMAZONPREV (2016).

Gráfico 10



Fonte: Entrevista e documentos fornecidos pelo AMAZONPREV (2016).

De acordo com o Gráfico 10, os entrevistados fazem a seguinte análise acerca das estratégias do Planejamento Estratégico em relação à Escola Cognitiva: 22% acreditam se tratar de tendências na tomada de decisões; 22% enxergam como julgamento pessoal; 14%

vêm como associações; 14% afirmam se tratar de cognição; 14% acreditam que sejam através de estruturas mentais; 14% entendem que sejam modelos mentais.

Esse modo de visualizar o planejamento, segundo Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000), é semelhante à Escola Cognitiva visto que, a base de formulação de estratégia é a mente do estrategista, que dá forma àquilo que é feito, por meio de seu julgamento, intuição, criatividade, experiência adquirida, percepção da realidade e modelos mentais.

Para os mencionados autores, as pessoas têm uma percepção distorcida da realidade, mas têm a capacidade de ao juntar essa percepção limitada à realidade futura pretendida em sua mente, criar uma visão, um conceito que, por meio da implementação da estratégia, buscam tornar a própria realidade.

5. Escola de Aprendizado

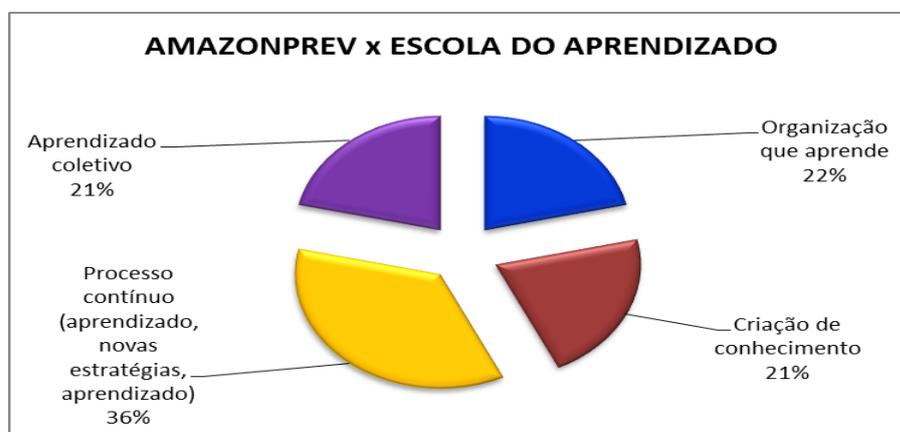
Os itens do Planejamento Estratégico do AMAZONPREV correspondentes à Escola de Aprendizado, cujos termos chaves foram apontados pelos entrevistados, são os demonstrados na Tabela 11 e no Gráfico 11 a seguir:

Tabela 11 – ESCOLA DO APRENDIZADO

ESTRATÉGIA IDENTIFICADA NO AMAZONPREV	RESPOSTAS DOS ENTREVISTADOS
Organização que aprende	03
Criação de conhecimento	03
Processo contínuo (aprendizado, novas estratégias, aprendizado)	05
Aprendizado coletivo	03

Fonte: Entrevista e documentos fornecidos pelo AMAZONPREV (2016).

Gráfico 11



Fonte: Entrevista e documentos fornecidos pelo AMAZONPREV (2016).

Observa-se, através do gráfico 11 que, a maioria dos entrevistados, isto é, 36% vêem o planejamento do AMAZONPREV como um processo contínuo de aprendizado e de novas estratégias; 22% a enxergam como uma organização que aprende; 21% como criação de conhecimento; e, 21% como uma instituição de aprendizado coletivo.

A semelhança do Planejamento Estratégico do AMAZONPREV com a Escola do Aprendizado destaca-se porque, segundo Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000),

a escola é fundamentada no fato de que os estrategistas aprendem ao longo do tempo. Segundo a escola, o que faz o fenômeno das estratégias emergirem é a capacidade das pessoas em aprenderem a respeito de uma situação tanto quanto a capacidade da organização de lidar com ela.

Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000) asseguram que, para a escola de aprendizado, a formação de estratégias é vista como um processo incremental, lógico e emergente, com a participação de diversos agentes envolvidos. À medida que as pessoas e as organizações vão vivenciando uma situação ou oportunidade, elas aprendem e novas estratégias vão emergindo.

Os mencionados autores explicam que, a organização que aprende é a antítese das antigas organizações burocráticas: é descentralizada, encoraja comunicações abertas e pessoas a trabalhar em equipes. São capazes de aprender com suas experiências e se saem melhor do que os que se adaptam aos seus ambientes. A sua capacidade a partir desse aprendizado organizacional não resulta apenas em melhores produtos e lucros mais altos, elas sabem tirar proveito de condições externas em rápida mudança. Suas estratégias são abertas para aceitar o inesperado enquanto a sua capacidade de aprendizado permite lidar com situações em rápida mudança.

6. Escola do Poder

Os itens do Planejamento Estratégico do AMAZONPREV correspondentes à Escola do Poder, cujos termos chaves foram apontados pelos entrevistados, são os demonstrados na Tabela 12 e no Gráfico 12 a seguir:

Tabela 12 – ESCOLA DO PODER

ESTRATÉGIA IDENTIFICADA NO AMAZONPREV	RESPOSTAS DOS ENTREVISTADOS
Jogos de interesses	02
Grupos, coalizões	03
Ambiguidade	03
Incerteza ambiental	02
Jogos políticos	02
Poder	06

Fonte: Entrevista e documentos fornecidos pelo AMAZONPREV (2016).

Gráfico 12



Fonte: Entrevista e documentos fornecidos pelo AMAZONPREV (2016).

Observa-se, através do gráfico 12 que, a maioria dos entrevistados, isto é, 33% vêem o planejamento do AMAZONPREV como um processo de poder; 17% como grupos, coalizões; 17% como ambiguidade; 11% vêem como jogos de interesses; 11% como jogos políticos; e, 11% como incerteza ambiental.

A maneira como os servidores vêem o Planejamento Estratégico do AMAZONPREV tem semelhança com a Escola do Poder visto que, para essa escola, a formulação de estratégias possui como modelo poder e política como um processo dentro da organização ou como se comporta em seu ambiente externo.

Para Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000, p. 191), a essas duas abordagens chama-se, respectivamente de poder micro e poder macro. O primeiro vê a formação de estratégia como a interação, por meio da persuasão, barganha e, às vezes, confronto direto, na forma de jogos políticos entre interesses estreitos e coalizões inconstantes, em que nenhum predomina por um período significativo. O segundo vê a organização como promotora de seu bem-estar por controle ou cooperação com outras organizações, por meio do uso de manobras estratégicas, bem como de estratégias coletivas em várias espécies de redes e alianças.

No aspecto interno, isso significa que uma corporação é composta de diferentes pessoas, com uma vasta gama de concepções e interesses divergentes. As estratégias surgem de um processo extremamente político de negociação, concessões e manobras entre as diversas partes envolvidas. Se, por um lado, isso reflete uma certa democratização, devido à consideração e atuação de diversos membros no processo, por outro lado faz com que as estratégias levem em consideração muito mais os interesses individuais daqueles que detêm maior poder, formal ou não, dentro da organização.

7. Escola Cultural

Os itens do Planejamento Estratégico do AMAZONPREV correspondentes à Escola Cultural, cujos termos chaves foram apontados pelos entrevistados, são os demonstrados na Tabela 13 e no Gráfico 13 a seguir:

Tabela 13 – ESCOLA CULTURAL

ESTRATÉGIA IDENTIFICADA NO AMAZONPREV	RESPOSTAS DOS ENTREVISTADOS
Cultura Organizacional	02
Hábitos	03
Ideologia	03
Aculturação	06
Linguagem específica ao ambiente	03
Resistência a mudanças	07

Fonte: Entrevista e documentos fornecidos pelo AMAZONPREV (2016).

Gráfico 13



Fonte: Entrevista e documentos fornecidos pelo AMAZONPREV (2016).

Observa-se através do Gráfico 13 que a maioria dos entrevistados, isto é, 29% percebem o planejamento estratégico do AMAZONPREV como um processo de resistência a mudanças; 25% como um processo de aculuturação; 13% como uma linguagem específica do ambiente; 13% como um processo ideológico; 12% como hábitos; e, 8% como cultura organizacional.

As estratégias adotadas no planejamento estratégico do AMAZONPREV se comparam à Escola Cultural visto que esta escola tem como principal característica a resistência às mudanças, visto que está enraizada nos valores e comportamentos, cujos mecanismos que a envolvem, dificultam qualquer tipo de modificação.

Para Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000), por se tratar de um conjunto de crenças e de maneiras de perceber o ambiente e responder a este em comum, os impactos da cultura no comportamento da organização são claramente visíveis, estando ligados à formação de estratégia.

Vale mencionar uma das premissas da escola cultural que diz o seguinte: a construção da cultura é um processo de interação social, que pode partir de um indivíduo que influencia o restante do grupo. Como são tantas as possibilidades para a origem e sustentação dessa cultura, é difícil explicá-las.

8. Escola Ambiental

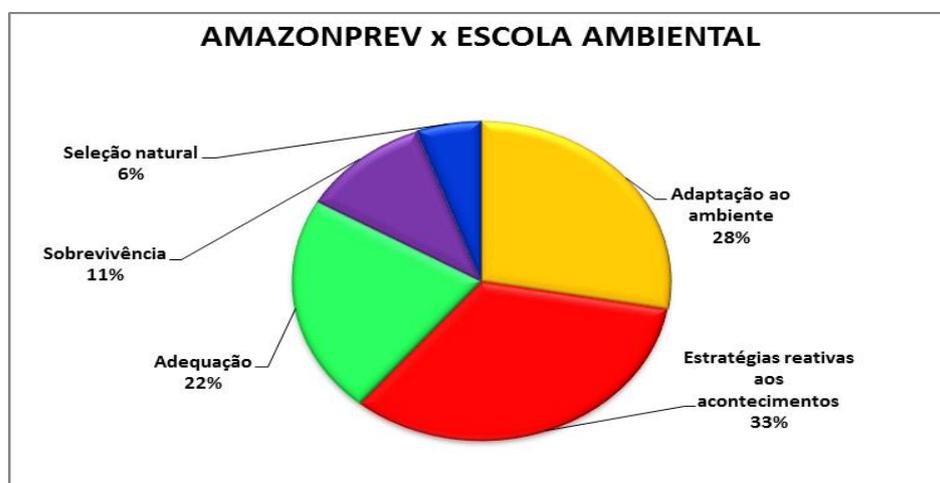
Os itens do Planejamento Estratégico do AMAZONPREV correspondentes à Escola Ambiental, cujos termos chaves foram apontados pelos entrevistados, são os demonstrados na Tabela 14 e no Gráfico 14 a seguir:

Tabela 14 – ESCOLA AMBIENTAL

ESTRATÉGIA IDENTIFICADA NO AMAZONPREV	RESPOSTAS DOS ENTREVISTADOS
Adaptação ao ambiente	05
Estratégias reativas aos acontecimentos	06
Adequação	04
Sobrevivência	02
Seleção natural	01

Fonte: Entrevista e documentos fornecidos pelo AMAZONPREV (2016).

Gráfico 14



Fonte: Entrevista e documentos fornecidos pelo AMAZONPREV (2016).

Observa-se através do Gráfico 14 que a maioria dos entrevistados, isto é, 33% vêem o Planejamento Estratégico do AMAZONPREV como um processo de estratégias reativas aos acontecimentos; 28% como adaptação ao ambiente; 22% vêem como adequação; 11% como sobrevivência; e, 6% como seleção natural.

Os termos chaves apontados pelos servidores do AMAZONPREV são semelhantes com as características da Escola Ambiental visto que, o ambiente é quem dita as regras, cabendo à organização reagir e adaptar-se a elas para não correr o risco de ser eliminada. Como não se antecipa aos acontecimentos, a empresa vai reagir sempre de forma reativa.

Para esta escola o ambiente é o agente central da formação estratégica, ou seja, as atitudes estratégicas de uma organização são respostas adaptativas a imposições ambientais, por meio de um processo reativo.

Segundo Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000), a consideração da responsabilidade social na formação de estratégias pode ser fruto de uma resposta a uma maior pressão do ambiente no sentido de cobrar da empresa o papel de fomentar o desenvolvimento e o bem-estar da sociedade na qual está inserida. Como as organizações reagem ao ambiente em que estão inseridas, o ambiente externo não é visto como um fator de influência para sua formação estratégica, mas, apenas como ator do processo que sinaliza para que haja reação às mudanças, é visto como um conjunto de forças fora da organização.

9. Escola de Configuração

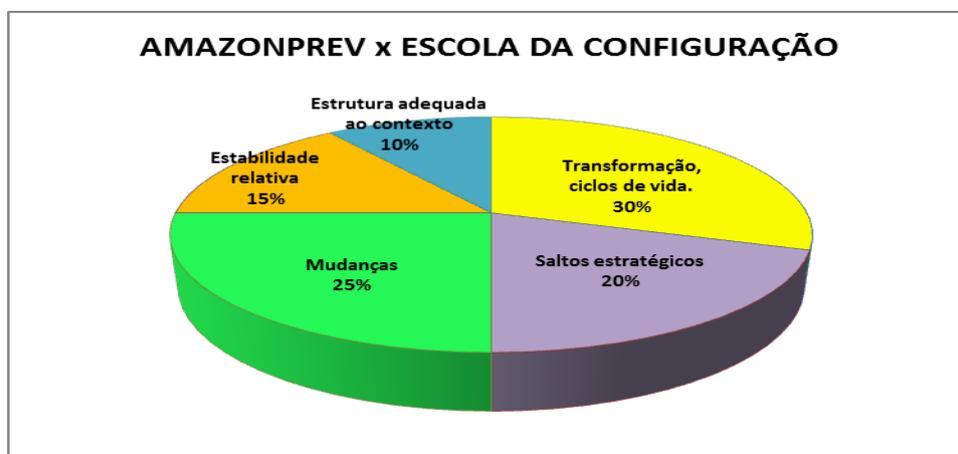
Os itens do Planejamento Estratégico do AMAZONPREV correspondentes à Escola de Configuração, cujos termos chaves foram apontados pelos entrevistados, são os demonstrados na Tabela 16 e no Gráfico 16 a seguir:

Tabela 15 – ESCOLA DE CONFIGURAÇÃO

ESTRATÉGIA IDENTIFICADA NO AMAZONPREV	RESPOSTAS DOS ENTREVISTADOS
Transformação, ciclos de vida.	06
Saltos estratégicos	04
Mudanças	05
Estabilidade relativa	03
Estrutura adequada ao contexto	02

Fonte: Entrevista e documentos fornecidos pelo AMAZONPREV (2016).

Gráfico 15



Fonte: Entrevista e documentos fornecidos pelo AMAZONPREV (2016).

Verifica-se através do Gráfico 15 que, a maioria dos entrevistados, isto é, 30% vêem o Planejamento Estratégico do AMAZONPREV como um processo de transformação/ciclos de vida; 25% o percebem como um processo de mudanças; 20% como saltos estratégicos; 15% como estabilidade relativa; e, 10% como estrutura adequada ao contexto.

Trata-se de uma escola cuja relação entre o ambiente e a estratégia num contexto mais amplo, num dado período de tempo, refletem-se na configuração das características das empresas inseridas nesse ambiente e, conseqüentemente, em suas estratégias.

Para Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000), com o crescimento da exigência de posturas empresariais socialmente responsáveis, algumas organizações tradicionalmente pouco preocupadas com o assunto podem perder mercado e com isso serem forçadas a mudar radicalmente sua maneira de pensar e agir, causando uma reestruturação profunda e abrangente em suas características, pois a organização deve ser socialmente responsável como um todo, não apenas uma parte dela. E é nessa reestruturação que podem surgir diversas estratégias para a responsabilidade social ou que esta passe a ser considerada na formulação de estratégias.

Os autores seguem explicando que, a escola da Configuração aborda a formação de estratégia através da perspectiva de cada escola em um determinado tempo e contexto, ela observa cada escola com configurações particulares - isso a distingue das demais.

Essas mudanças no tempo e no contexto da escola permitem entender que as estratégias adotadas no Planejamento Estratégico do AMAZONPREV podem ser classificadas de acordo com as correntes preconizadas por Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000), pois, possuem semelhanças, diferenças e práticas que podem se comparar com as características e premissas de cada uma das dez Escolas do Pensamento Estratégico.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

A elaboração desta dissertação possibilitou conhecer a importância do Planejamento Estratégico enquanto desafio de uma nova cultura organizacional para o setor público e o suporte que ele pode oferecer em termos de informações sobre o desempenho, as habilidades profissionais, as tomadas de decisões, o foco da visão, a missão, os valores, as políticas e os direcionamentos institucionais, não apenas em curto prazo, mas com projeções equilibradas para o futuro.

Para o alcance dos objetivos propostos, foram realizadas entrevistas com servidores, análise de documentos internos e pesquisa no site do Fundo Previdenciário do Estado do Amazonas (AMAZONPREV), órgão público onde o Planejamento Estratégico tem apresentado resultados satisfatórios.

Através de um Estudo de Caso, a pesquisa analisou o Planejamento Estratégico do AMAZONPREV em consonância com as correntes estratégicas de Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000), conhecendo sua história e permitindo comparar suas ações, práticas, semelhanças e diferenças com as características das Escolas do Pensamento Estratégico preconizado pelos referidos autores.

O AMAZONPREV foi escolhido, por representar uma fonte de conhecimento significativa, tanto pela sua história, quanto pela iniciativa de implantar o Planejamento Estratégico em um órgão público com trajetória de sucesso e de resultados positivos consolidados ao longo do tempo.

Os procedimentos metodológicos utilizados abrangem pesquisa bibliográfica, estudo de caso com a análise documental e entrevista individual em profundidade, realizada junto à equipe que desenvolve as atividades do Planejamento Estratégico naquela instituição.

Destaca-se a contribuição desta pesquisa, especialmente pela reunião de conhecimentos empíricos que conferem a importância de se implantar o Planejamento Estratégico no setor público como uma meta inovadora que contribui significativamente para formular objetivos, implementar ações e alcançar resultados satisfatórios nas políticas públicas voltadas para a sociedade.

Os conhecimentos adquiridos neste estudo permitem lançar o desafio de uma nova cultura organizacional no setor público, visto que, através do Planejamento Estratégico é possível uma gestão de excelência, uma melhor qualidade de vida no trabalho para os servidores, isso favorece os cidadãos enquanto beneficiários dos serviços públicos, promove o desenvolvimento das organizações e fortalece a economia do país.

Vale ainda destacar que hoje, um dos grandes desafios para os administradores é o gerenciamento de recursos de maneira que se alcance máximos resultados com mínimos custos, cabe ao administrador público, portanto, fazer com que o planejamento estratégico seja disseminado por toda a organização possibilitando eficácia, eficiência e efetividade em todas as ações direcionadas para o alcance dos objetivos sociais desejáveis.

Os objetivos deste estudo foram alcançados, especialmente pela compreensão de que o planejamento estratégico favorece a criatividade humana e gera resultados sociais satisfatórios.

Visando o alcance dos objetivos propostos, este estudo teve início com a descrição dos antecedentes históricos da estratégia, os quais proporcionaram um melhor entendimento sobre o assunto. Posteriormente, explanou-se acerca de cada uma das dez Escolas do Pensamento Estratégico com destaque para as suas características e premissas, de acordo com os modelos preconizados por Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000).

Em seguida, realizou-se o Estudo de Caso no AMAZONPREV, onde, através de pesquisa *in loco* e entrevistas com servidores, foi possível conhecer a história, conceitos, comportamentos e estrutura em que se estabelece o Planejamento Estratégico.

Observou-se, através da história da instituição que o Planejamento Estratégico do AMAZONPREV foi idealizado em 2005, porém, oficializado no ano de 2011 - momento em que ocorreram mudanças significativas, impulsionadas pelo líder e então diretor da época e posteriormente, seguidas por todos os membros da instituição. A partir de 2011, o Planejamento Estratégico passou a ser elaborado para os quadriênios seguintes até o mais recente, desenvolvido para o período de 2016 a 2019.

Pelo que já foi explicitado, destaca-se como relevante o modelo de administração estratégica do AMAZONPREV que tem como alicerce um processo contínuo e interativo que procurou criar e manter uma organização integrada com o seu ambiente social, político e econômico, instituição participativa na construção da marca positiva do Governo do Estado

do Amazonas junto à sociedade amazonense, notadamente junto ao seu público-alvo (servidores ativos, aposentados e pensionistas).

Verificou-se que após a implantação do Planejamento Estratégico o público alvo passou a ser mais valorizado e a receber serviços de excelente qualidade, além disso os servidores do AMAZONPREV passaram a conviver com situações e conhecimentos contínuos de aprendizado coletivo, novo comportamento cultural, nova forma de pensar o órgão e as atividades por eles desenvolvidas.

Analisar a estrutura do Planejamento Estratégico do AMAZONPREV em consonância com as correntes estratégicas de Mintzberg possibilitou identificar que o modelo do Planejamento Estratégico aproxima-se ao das Escolas de Pensamento Estratégico, em diversos pontos, tais como: o atual modelo de gestão implantado naquele Fundo possui todas as etapas bem definidas, estruturadas na busca de resultados balanceados com foco nos objetivos organizacionais, missão, visão, crenças, valores, políticas de qualidade e direcionamento da instituição.

Todo o processo tem medida de desempenho eficaz e adota uma política de acompanhamento constante que favorece ajustes durante sua execução, em qualquer momento, conforme a necessidade.

Percebeu-se que a instituição possui gestão ágil, moderna, dinâmica e humana, sobretudo, capaz de estar sempre em sintonia com as necessidades do público alvo e com os princípios da excelência no Padrão de Qualidade e da humanização dos relacionamentos.

Através das entrevistas com os servidores, foi possível classificar, comparar semelhanças, diferenças e práticas do Planejamento Estratégico do AMAZONPREV com as características das Escolas do Pensamento Estratégico de Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000), cujos resultados foram os seguintes:

- Design – adequação ao meio, estratégias claras, simples e específicas;
- Planejamento – processo estruturado e formalizado;
- Posicionamento – estabelece estratégias genéricas (crescimento, contenção, diversificação, etc.);
- Empreendedora – por existir um líder que conduz a estratégia;

- Cognitiva – tendências na tomada de decisões, ou enxergam como julgamento pessoal;
- Aprendizado – proporciona aprendizado estratégico pela possibilidade de criar, experimentar e inovar, corrigindo constantemente o rumo da organização;
- Poder – utilizada para mobilizar as pessoas que resistem às mudanças;
- Cultural – aculturação e resistência a mudanças;
- Ambiental – adaptação ao ambiente e estratégias reativas aos acontecimentos;
- Configuração – mudanças, transformação, ciclos de vida.

As dez escolas abrangem a perspectiva de como as estratégias são de fato, reconhecendo a capacidade organizacional para experimentar, aprender, encontrar um padrão.

O estudo possibilitou perceber que as estratégias se desenvolvem de maneira gradativa no contexto das organizações, por meio de ações e experiências, e isso, se apresenta como um diferencial ao longo do tempo, sobretudo, pelos movimentos contínuos que conduzem às mudanças e ao mesmo tempo, ao aprendizado.

Fica claro, portanto, que, nesse cenário de competitividade, o Planejamento Estratégico é fundamental para o desenvolvimento e para o desempenho eficaz nas organizações, em especial, na promoção de mudanças necessárias para conduzirem os seus negócios e alcançarem os seus objetivos .

REFERÊNCIAS

- ALMEIDA, V. L. S. **Descontinuidade administrativa e efeitos na implementação do planejamento estratégico em instituições públicas**. Brasília: Universidade Gama Filho, 2010. Disponível em http://ims.ead1.biblioteca/modulo_1722.pdf.
- ANDREWS, K. R.. **O conceito de estratégia empresarial**, In: H. Mintzberg; J. B. Quinn. O processo da estratégia. Porto Alegre: Bookman, 2002.
- ANSOFF, H. Igor. *Corporate Strategy*. New York: McGraw-Hill, 1965.
- _____, et al. **Do planejamento estratégico à administração estratégica**. São Paulo: Atlas, 1981.
- ANSOFF, H. Igor; McDONNELL, E. J. **Implantando a Administração Estratégica**. São Paulo: Atlas, 1993.
- ANTUNES M.C., GONÇALVES A.O. **Nível de Maturidade do Alinhamento Estratégico entre os Programas e/ou Ações do Plano Plurianual do Governo Federal Brasileiro e os Órgãos Responsáveis por sua Gestão**. ENAPG, Vitória, 2010.
- BALESTRIN, Alsones. **A evolução histórica do pensamento estratégico e seus principais debates**. Revista da ANGRAD. v. 5, n. 3, 2004.
- BETHLEM, A. S. *Estratégia empresarial: conceitos, processo e administração estratégica*. São Paulo: Atlas, 2004.
- BULGACOV, Sérgio; BULGACOV, Yára Lúcia M. *Conteúdo e Processo Estratégico: Formação, Implementação, Mudança e Resultados*. Recife: Anais do IV Encontro de Estudos em Estratégia, 2009.
- CERTO, S. C.; PETER, J. P. **Administração Estratégica: Planejamento e implantação da Estratégia**. São Paulo: Makron Books, 1993.
- CHANDLER Jr, Alfred. *Strategy and Structure. Chapters in the History of the American Industrial Enterprise*. Cambridge, Mass, The M.I.T. Press, 1976.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Planejamento Estratégico**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.
- COLE, A. H. *Business in its social setting*. Cambridge: Harvard University Business Press, 1959.
- CYERT, R.; MARCH, J. *A Behavioral Theory of the Firm*. New Jersey: Prentice-Hall, 1963
- CURVELLO, João José Azevedo. **Comunicação interna e cultura organizacional**. São Paulo: Scortecci, 2002.
- DE OLIVEIRA, D. P. Rebouças. *Planejamento Estratégico: Conceitos, Metodologia e Práticas*. São Paulo: Atlas, 2007.

DIERICKX, Ingemar; COOL, Karel. Asset Stock Accumulation and Sustainability of Competitive Advantage. *Management Science*, vol. 35, Issue 12, p. 1504-1511, 1989.

DEMO, Pedro. *Pesquisa e informação qualitativa: aportes metodológicos*. Campinas: Papirus, 2001.

DRUCKER, Peter. *Introdução a Administração*. São Paulo: Pioneira, 2000.

FERNANDES, B. H. R.; BERTON, L. H.. *Administração estratégica: da competência empreendedora à avaliação de desempenho*. São Paulo: Saraiva, 2005.

FREIRE, Elias. *Direito Administrativo: teoria, jurisprudência e 1000 questões*. Brasília: Elsevier, 2009.

FURLAN, J. *Modelagem de Negócio*. São Paulo: Makron Books, 1997.

GAIO, R.; CARVALHO, R.B.; SIMÕES, R. **Métodos e técnicas de pesquisa: a metodologia em questão**. In: GAIO, R. (org.). *Metodologia de pesquisa e produção de conhecimento*. Petrópolis, Vozes, 2008.

GIL, A. Carlos. *Método e técnicas de pesquisa social*. São Paulo: Atlas, 2006.

GONÇALVES, Alberto, Carlos. *Manual de Ferramentas de Estratégia Empresarial*. São Paulo: Atlas, 2008.

HAMEL, Gary; PRAHALAD, C. K. *Strategy as revolution*. *Harvard Business Review*. Vol. 74, pp. 69-82, jul-aug, 1996.

HARRISON, Jeffrey S. *Administração Estratégica de recursos e relacionamentos*. Porto Alegre: Bookman, 2005.

HENDERSON, B. *As origens da Estratégia*. In: MONTGOMERY, C.; PORTER, M. *Estratégia: a busca da vantagem competitiva*. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

HERRERA, Wagner. *Missão, Visão e Valores*. Disponível em <http://www.artigos.com/sociais/administração/missão/valoreseobjetivos/970>. Publicado em junho, 2011.

HITT, M.A.; IRELAND R.D.; HOSKISSON, R.E. *Administração Estratégica*. São Paulo: Pioneira, 2003.

_____, *Administração Estratégica: competitividade e globalização*. 2. Ed. São Paulo: Cengage Learning, 2008.

Kiechel, W. (1984) – Sniping at Strategic planning. *Planning Review*, p. 8-11.

LAKATOS, Eva Maria. MARCONI Marina de Andrade. *Fundamentos de Metodologia Científica*. São Paulo: Atlas, 2010.

- LAPENDA, José Ticiano Beltrão. *Planejamento estratégico e processo decisório*. Artigo publicado em 13/07/2012, no site <http://www.administradores.com.br/artigos/marketing/planejamentoestrategicoeprocessodecisorio>.
- LINDBLOM, C.E. The science of muddling through. *Public Administration Review*. N.19, p. 79-88, 1959.
- LOBATO, David Menezes. *Estratégia de empresas*. Editora FGV, 2015.
- MALHOTRA, N. *Pesquisa de marketing: foco na decisão*. São Paulo: Pearson, 2011.
- MARQUES DE MELO, José; DUARTE, Jorge (Org.). **Memória das ciências da comunicação Brasil: os grupos do Centro-Oeste**. Brasília: UniCEUB, 2001.
- MATUS, C.: *Política, Planejamento e Governo*. Brasília: IPEA, 1996.
- MINTZBERG, Henry. *Ascensão e queda do Planejamento Estratégico*. Porto Alegre: Bookman, 2007.
- _____, Henry. The fall and rise of strategic planning. *Harvard Business Review*, 1994.
- _____, Henry. *A Criação Artesanal da Estratégia*. In: MONTGOMERY, C.A.
- _____, Henry; AHLSTRAND, Bruce; LAMPEL, Joseph. *Safari de Estratégia: um roteiro pela selva do planejamento estratégico*. Porto Alegre: Bookman, 2000.
- _____, H.; LAMPEL, J.; QUINN, J. B.; GHOSHAL, S. *O processo da estratégia: conceitos, contextos e casos selecionados*. Porto Alegre: Bookman, 2006.
- MOTTA, Paulo Roberto. *Formação de Liderança*. Porto Alegre: TRF – 4ª Região, 2009. (Caderno de Administração da Justiça – Planejamento Estratégico), 2009.
- NORMANN, R. *Management for Growth*. Chichester: Wiley, 1977.
- OLIVEIRA, Djalma P. Rebouças. *Planejamento Estratégico – Conceitos, Metodologia, Práticas*. 18ª ed. rev. ampl. São Paulo: Atlas, 2002.
- OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. *Planejamento Estratégico: Conceitos, Metodologias e Práticas*. São Paulo: Atlas, 2012.
- OLIVEIRA, José Antônio Puppim. *Desafios do planejamento em políticas públicas: diferentes visões e práticas*. *RAP Rio de Janeiro*, v. 40, n. 1, p. 273-88, 2006.
- OLIVEIRA, Veronica Macário; MARTINS, Maria de Fátima; VASCONCELOS, Ana Cecilia Feitosa. *Artigo Entrevistas em Profundidade na Pesquisa Qualitativa em Administração: pistas teóricas e metodológicas*. Campina Grande: SIMPOI 15 anos, 2012.
- PEREIRA, Matias José. *Manual de Gestão Pública contemporânea*. São Paulo: Atlas, 2009.

PORTER, Michael. E. *A nova era da estratégia*. HSM Management. São Paulo: mar/abr., p. 18-28, 2000.

_____, M. E. *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*. New York: 1980

_____, Michael E. *Estratégia Competitiva*. Campus: Rio de Janeiro, 1986.

_____, M. E. *Estratégia: a busca da vantagem competitiva*. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

_____, Michael E. *Vantagem competitiva: criando e sustentando um desempenho superior*. Rio de Janeiro: Campus, 2001.

QUINN, J. B.. Estratégias para a mudança. In: Mintzberg, H.; Lampel, J.; Quinn, J.B.; Ghoshal, S. **O processo da estratégia: conceitos, contextos e casos selecionados**. Porto Alegre, Ed. Bookman, 2006.

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

RENNÓ, Rodrigo. *Administração Geral para concursos*. Rio de Janeiro: Elsevier, 2013.

RODRIGUES, J. M. S. **Gestão da satisfação e da fidelidade de consumidores: um estudo dos fatores que afetam a satisfação e a fidelidade no mercado de turismo**. In: ENCONTRO NACIONAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, 28., 2004, Curitiba. Anais. Curitiba: Anpad, 2004.

RUMELT, R.; SCHENDEL, D.; TEECE, D. *Fundamental Issues in Strategy*. Fundamental Issues in Strategy: a research agenda. Boston: Harvard Business School Press, 1994.

SALONER, G.; SHEPARD, A. PODOLNY, J. *Administração Estratégica*. Rio de Janeiro: LTC, 2003.

SANTOS C. S. dos. *Introdução à gestão pública*. São Paulo: Saraiva, 2008.

SCHIRATO, M.^a R. **O Feitiço das organizações. Sistemas imaginários**. São Paulo: Atlas, 2000.

SCHON, D. A. (1983). *The Reflective Practitioner: How Professionals Think in Action*. Basic Books, New York. pp102-4 Lawrence-Wilkes, L., and Ashmore, L., (2014) *The Reflective Practitioner in Professional Education*, Basingstoke: Palgrave Macmillan.

SCHUMPETER, Joseph A. *Capitalismo, Socialismo e Democracia*. Rio de Janeiro: Editora Fundo de Cultura, 1950.

SENGE, M. Peter. **A Quinta Disciplina: Arte e prática da organização que aprende**. 26^a Edição 2010, Rio de Janeiro, Best Seller.

SERRA, Fernando Antônio Ribeiro. *Gestão estratégica nas organizações públicas*. Palhoça: UnisulVirtual, 2008.

SOBRAL, Filipe; PECI, Alketa. *Administração: teoria e prática no contexto brasileiro*. 2. Ed. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2013.

STEINER, George. (1969). *A top management planning*. New York, The Macmillan Company

TACHIZAWA, T.; ANDRADE, R. O. B. de. **Gestão de instituições de ensino**. 4. ed. Rio de Janeiro: FGV, 2006.

TEECE, David J.; PISANO, Gary; SHUEN, Amy. Dynamic Capabilities and Strategic Management. *Strategic Management Journal*. Vol 18, Issue7, p. 509-533, 1997.

THOMAS, Jerry R. et all. *Métodos de pesquisa em atividade física*. Porto Alegre: Artemed, 2007.

VASCONCELOS, Flávio C.; CYRINO, Álvaro B. *Vantagem Competitiva: os modelos teóricos atuais e a convergência entre estratégia e teoria organizacional*. *Revista de Administração de Empresas*. V. 40, n. 4, out./dez., 2000.

VIZEU, Fábio; GONÇALVES, Sandro A. *Pensamento Estratégico: origens, princípios e perspectivas*. São Paulo: Atlas, 2010.

YIN, Robert K. *Estudo de caso: planejamento e métodos*. In trad. Daniel Grassi. Porto Alegre: Bookman, 2005.

APÊNDICES

Questionário de Pesquisa

PESQUISA DE CAMPO – ESTUDO DE CASO / AMAZONPREV

1. ROTEIRO DA ENTREVISTA

Cargo do Entrevistado/ Tempo de Empresa:

- 1) Como você o Planejamento Estratégico na sua empresa? A estratégia é clara para os funcionários?
 - 2) Por que você considera o planejamento estratégico importante? Quais as motivações de existir um PE?
 - 3) Qual a missão da sua empresa?
 - 4) Qual a visão da sua empresa?
 - 5) Quais os valores organizacionais da sua empresa?
 - 6) Quais os fatores críticos de sucesso da sua empresa?
 - 7) Como estão classificados os objetivos estratégicos / operacionais?
 - 8) Quais as técnicas de PE utilizadas na formulação da estratégia?
 - 9) O que sua empresa considera importante na análise do ambiente?
 - 10) O que sua empresa considera importante na análise do desempenho da própria organização?
 - 11) Como a sua empresa faz o processo de PE? Ela segue as etapas de Diagnóstico/ Formulação/ Implementação/ Atualização?
2. MATRIZ DE SWOT OU FOFA (Força, Oportunidade/ Fraquezas e Ameaças)
Como e quando a Instituição elabora a matriz?
3. A instituição utiliza ferramentas 5W2H em inglês, ou 4QIPOC em português, como técnica para planejar a implementação das soluções:

O QUÊ?	Qual a ação será desenvolvida
Quando?	Quando a ação será realizada
Por quê?	Por quê foi definida esta solução (resultado esperado)
Onde?	Onde a ação será desenvolvida (abrangência)
Como?	Como a ação será implementada (passos da ação)
Quem?	Quem será o responsável pela sua implementação
Quanto?	Quanto será gasto

4. A Instituição utiliza PDCA?
5. QUESTIONÁRIO DE TERMOS CHAVES –Questões sobre as escolas do pensamento estratégico de Minstzberg.

ESCOLAS DE ESTRATÉGIA	TERMO CHAVE Assinale os termos chave de acordo com a forma como você enxerga a estratégia na organização
DESIGN	<ul style="list-style-type: none"> • Adequação ao meio • As estratégias são claras, simples, específicas • Processo racional (não intuitivo) • Figura do estrategista • Simples, informal • Não há espaço para estratégia emergentes • Intuição • A estratégia vem pronta, basta atingir os objetivos
PLANEJAMENTO	<ul style="list-style-type: none"> • Checklists (listas de verificação) • Há um departamento específico de Planejamento Estratégico (planejadores) • O planejamento é aprovado pelo executivo principal, mas feito por um setor específico • Existem objetivos, orçamentos, programas e planos operacionais de curto, médio e longo prazo • Planejamento de cenários • Controle estratégico • Processo estruturado e formalizado
POSICIONAMENTO	<ul style="list-style-type: none"> • Estratégias genéricas (crescimento, contenção, diversificação, etc.) • Posicionamento • Terminologia militar (guerra, ataque, defesa, manobra) • Estratégias baseadas em dados econômicos e qualificáveis
EMPREENDEDORA	<ul style="list-style-type: none"> • Visão pessoal do líder • Obra do Líder • O ambiente é subserviente à empresa • Figura do empreendedor • Intuição • Ligada a experiência do executivo • É feita pelo julgamento do gerente

COGNITIVA	<ul style="list-style-type: none"> • Cognição • Estruturas mentais • Modelos mentais • Associações • Tendências na tomada de decisões • Conhecimento Tácito • Julgamento Pessoal
APRENDIZADO	<ul style="list-style-type: none"> • Organização que aprende • Criação de conhecimento • Processo contínuo (aprendizado, novas estratégias, aprendizado) • Estratégias emergentes • Aprendizado coletiva • Desenvolvimento de competências • Aprendizado organizacional
PODER	<ul style="list-style-type: none"> • Jogos de interesses • Negociações • Concessões • Grupos, coalizões • Ambiguidade • Incerteza ambiental • Jogos políticos • Poder • Estratégia Coletiva
CULTURAL	<ul style="list-style-type: none"> • Cultura organizacional • Crenças • Hábitos • Ideologia • Aculturação • Linguagem específica ao ambiente • Resistência a mudança
AMBIENTAL	<ul style="list-style-type: none"> • Adaptação ao meio • Estratégias reativas ao acontecimentos • Adequação • Sobrevivência • Seleção natural
CONFIGURAÇÃO	<ul style="list-style-type: none"> • Transformação, ciclos de vida • Saltos estratégicos • Mudanças • Estabilidade relativa • Estrutura adequada ao contexto