



**Disciplina: Planejamento Estratégico**  
**Instrutor: Ten. Cel. Rrm. Luís Cláudio**  
**Aula 1 - Evolução histórica do planejamento estratégico**





# Apresentação do Instrutor

## Experiência na área de planejamento estratégico

### Graduação e especializações

Curso de Formação de Oficiais - ABMIL

Especialização em Adm. Corporativa - CBMDF/ Católica

Curso de Altos Estudos para Oficiais - CEPED/CBMDF

### Pesquisas

**O Monitoramento na Gestão Estratégica do CBMDF:** análise e relevância no desenvolvimento institucional

**Manual de Gerenciamento de Projetos do CBMDF:** Metodologia aplicada.

### Cursos, congressos e Seminários

**Curso de Formação de Analistas de Processos – Módulo 1 e 2**  
- Análise e Diagnóstico de Processos e Melhoria e Transformação de Processos;

**Gerenciando Projetos - Alcançando Objetivos;**

**Planejamento Estratégico. (SENASP);**

**Curso Capacitação de Assessores de Gestão Estratégica e Projetos (AGEPs) EGOV;**

**Worshop: Indicadores - SEPLAG. EGOV;**

**VI Curso sobre Elaboração de Indicadores de Desempenho Organizacional. (ABOP);**

**3º Congresso Brasileiro de Governança, Controle Público e Gestão de Riscos nas Aquisições;**

**Palestrante no Primeiro Fórum de Governança e Compliance do GOVERNO DO DISTRITO FEDERAL.**



# Disciplina Planejamento Estratégico

## Competências a serem desenvolvidas

1. Compreender os conceitos relacionados ao planejamento e suas implicações no CBMDF;
2. Conhecer a evolução teórica do planejamento para identificar os impactos organizacionais na gestão pública;
3. Identificar as características dos tipos de planejamento na prática corporativa do CBMDF;
4. Conhecer o contexto histórico do planejamento estratégico por meio de suas escolas;
5. Atuar levando em consideração o interesse público.



## Nivelamento das ações



Uma questão primordial dentro do processo de gestão da Corporação é a distinção entre os níveis de ações, pois é comum a confusão feita entre as ações **estratégicas**, **táticas** e **operacionais**. Apesar de elas estarem diretamente **relacionadas**, necessitam de uma distinção para que o processo de gestão ocorra da forma correta.



## Nivelamento das ações



No contexto atual pode-se caracterizar **ações operacionais** como sendo aquelas **complexamente reversíveis**, enquanto as **estratégicas** como **francamente reversíveis**. Dentro desse ente de razão pode-se então caracterizar o **evento tático** como sendo a **passagem** de uma ação (decisão) **estratégica** para o seu **plano operacional**. (PINTO, 2007, p. 47).



## Nivelamento das ações

### Ações estratégicas

**Reversíveis**

Leque de **alternativas**

**Escolha** da melhor

**Fundamentação** estratégica

**Liberdade** de decisão

### Ações estratégico-táticas

**Detalhamento** da ação estratégica

Escolha do **melhor caminho**

**Blindagem** conveniente

**Seleção** de instrumentos

Canal de **comunicação permanente**

### Ações tático-operacionais

**Complexamente reversíveis**

**Conversão** das ações táticas em operacionais

**Definição dos indicadores** operacionais

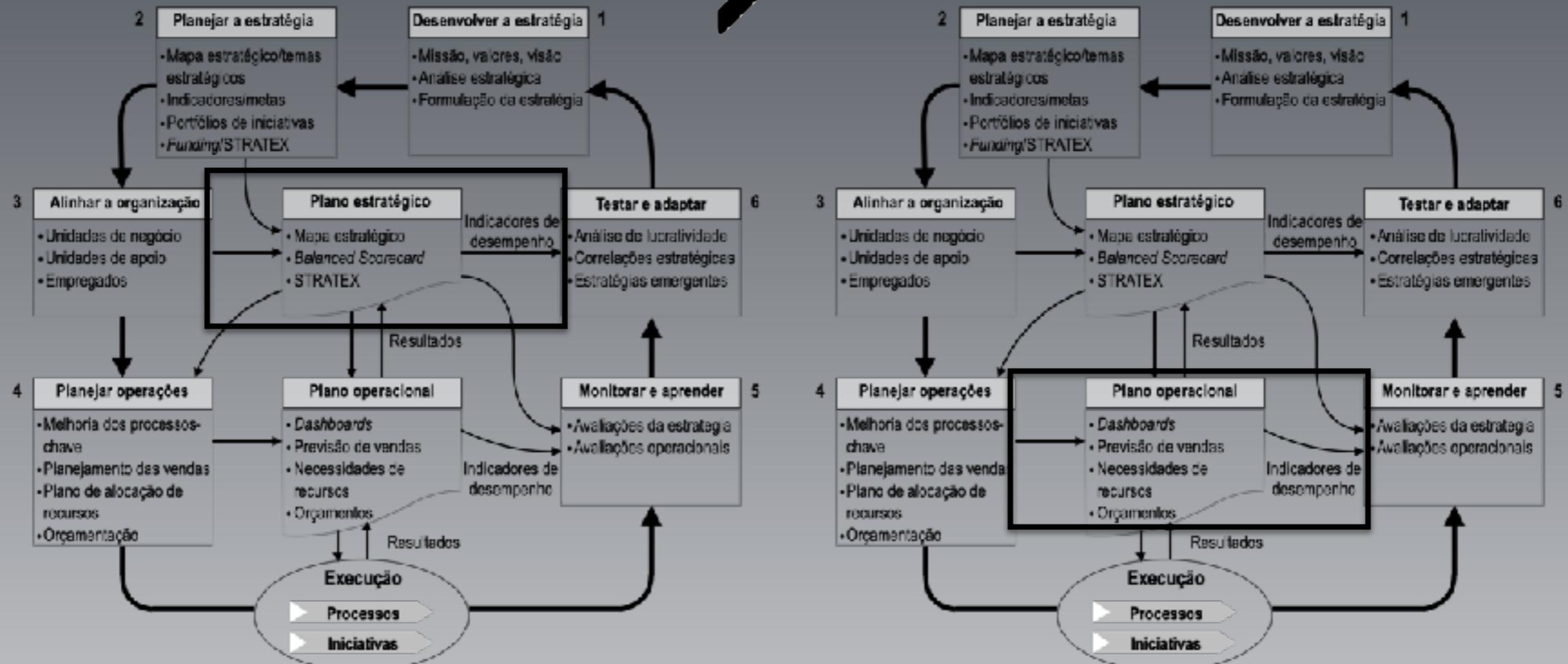
Plano de coleta de **sugestões**

Fonte: Pinto (2007, p. 48).



## Nivelamento das ações

# Gestão Estratégica Gestão Operacional

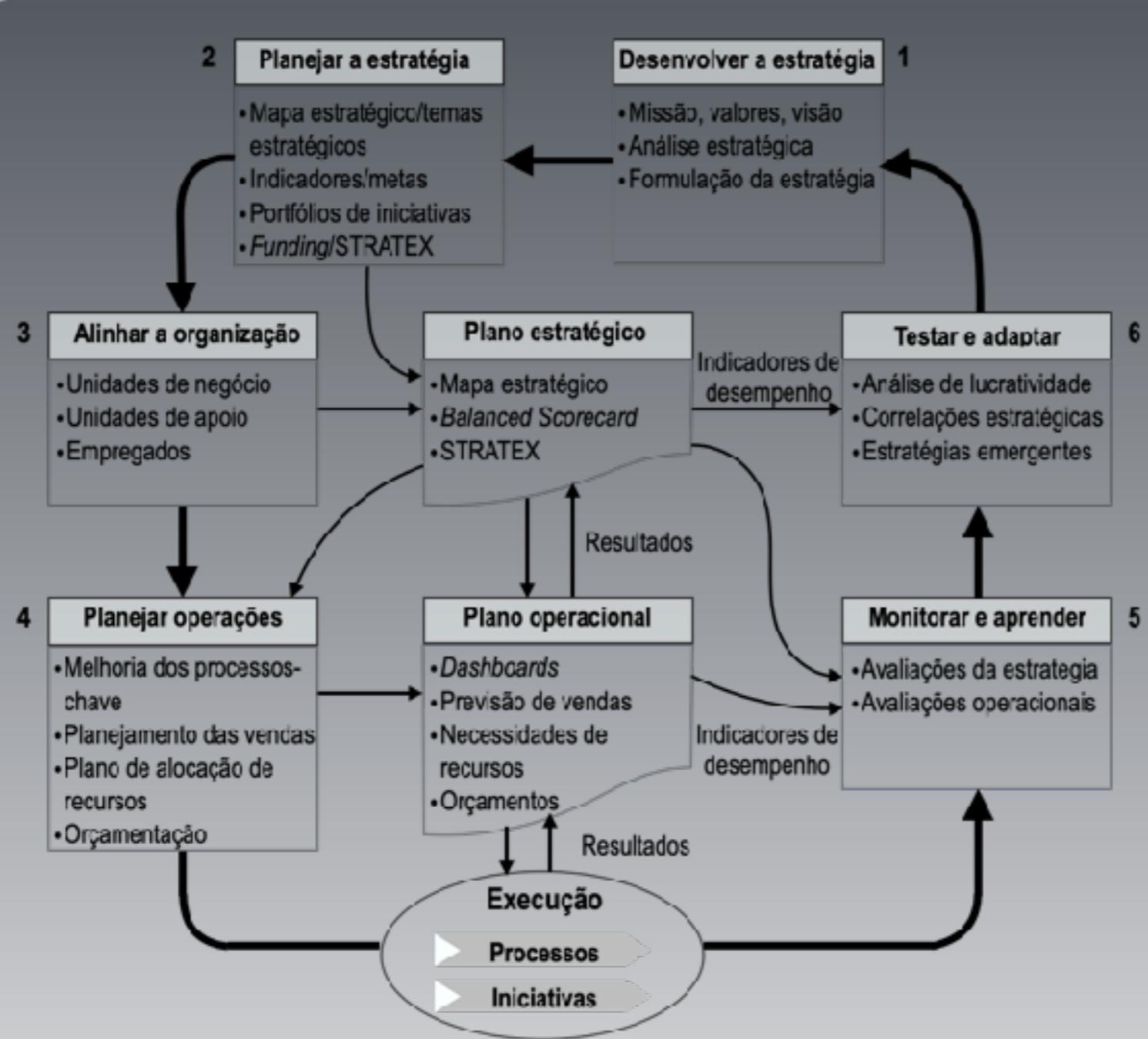


Fonte: Kaplan e Norton (2009, p. 8).

**Gestão estratégica é diferente de gestão operacional.** Porém, ambas são vitais e devem ser analisadas e implementadas de forma integrada. (KAPLAN; NORTON, 2009).



## Nivelamento das ações



Fonte: Kaplan e Norton (2009, p. 8).

É impossível se implementar uma estratégia, mesmo que a melhor, se esta não estiver vinculada a **excelentes processos operacionais e de governança**. (KAPLAN; NORTON, 2009).

A excelência operacional reduz custos, melhora a qualidade dos serviços, racionaliza processos e reduz o tempo de atuação, mas sem uma estratégia institucionalizada as recompensas provenientes da melhoria operacional não são usufruídas e nem se sustentam. (KAPLAN; NORTON, 2009).



## Os militares e a estratégia



2010

Os militares foram os **precursores** na formulação de estratégias, por esse motivo, facilmente serão encontrados **traços da cultura militar** na maioria dos **conceitos de estratégia**. “Os primeiros registros escritos sobre estratégia, que datam de mais de dois mil anos, tratavam da seleção de estratégias ótimas para posições específicas no contexto de batalhas militares.” (MINTZBERG; AHLSTRAND; LAMPEL, 2010).



## Os militares e a estratégia



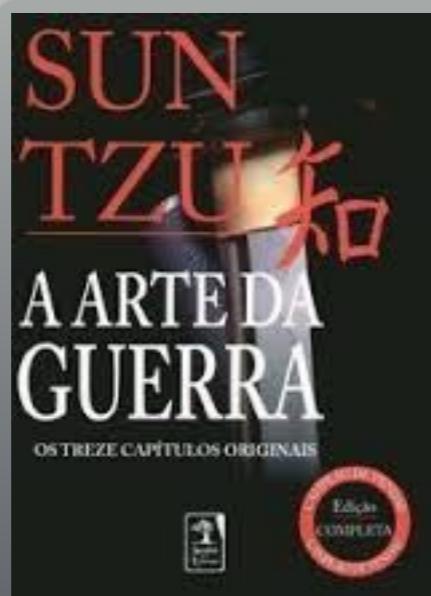
2010



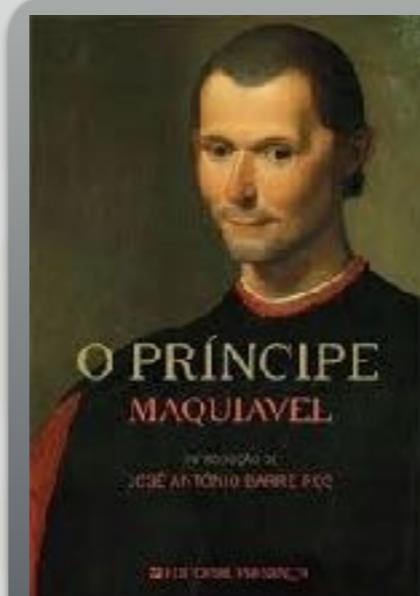
“Havia também os antigos autores de estratégia militar que, durante séculos, haviam analisado as vantagens e restrições estratégicas de forças e **terrenos durante a guerra.**” (MINTZBERG; AHLSTRAND; LAMPEL, 2010). Esse trecho sobre os antigos estrategistas militares mostra como eram marcantes as características relacionadas à escola do posicionamento, a qual será apresentada mais adiante nesta pesquisa.



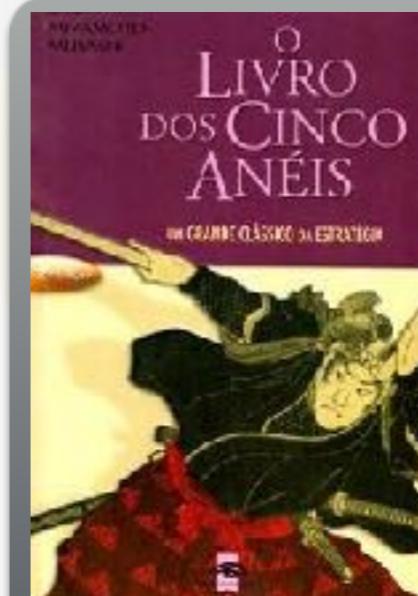
## Os militares e a estratégia



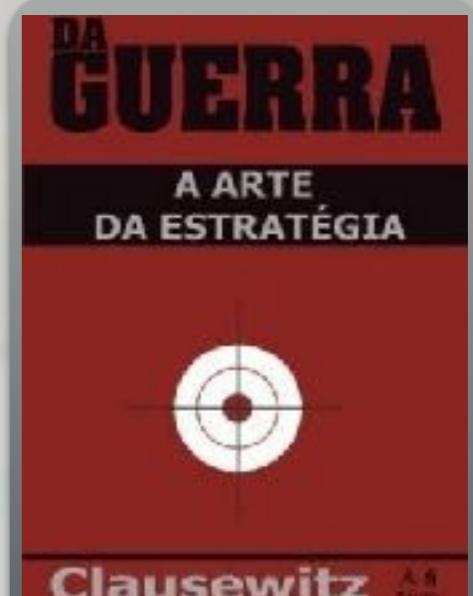
500 a.C



1513-1532



1645



1832-1837



2014

Chiavenato (2014, p. 236), que afirmou que “Existem escritos milenares sobre estratégia militar: Sun Tzu escreveu *A arte da guerra* no século IV a.C.; 23 séculos depois, Clausewitz (1780 - 1831) enunciou seus conceitos de estratégia militar”.



## Os militares e a estratégia



500 a.C



**França guerra contra a Grã-Bretanha. O General dá diretrizes no planejamento da batalha, ocorrida em 1781.**

O general deve conhecer a **arte das mudanças**. Se ele se fixa em um conhecimento vago de certos princípios em uma **aplicação rotineira das regras** da arte bélica, se seus **métodos de comando são inflexíveis**, se examina as situações de acordo com **esquemas prévios**, se toma suas **resoluções** de maneira **mecânica**, é indigno de comandar. (TZU, 2000).



## Os militares e a estratégia



500 a.C

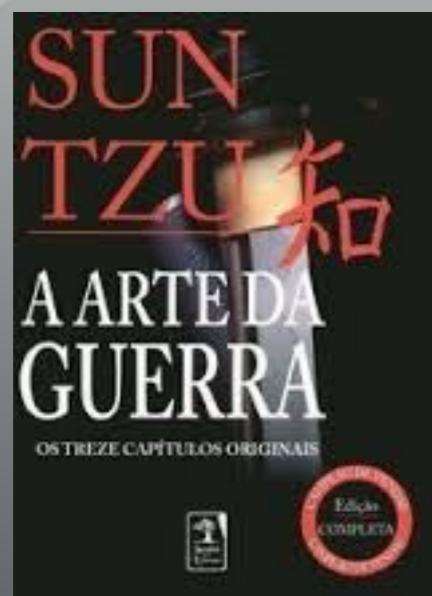
“Se fugirem para lugares elevados, não os persigas. Se tu mesmo estiveres em terreno desfavorável, movimenta-te” (TZU, 2000, p. 75).



**Guerra da Rússia com os alemães. Tropas russas cruzando as montanhas dos Cárpatos**



## Os militares e a estratégia



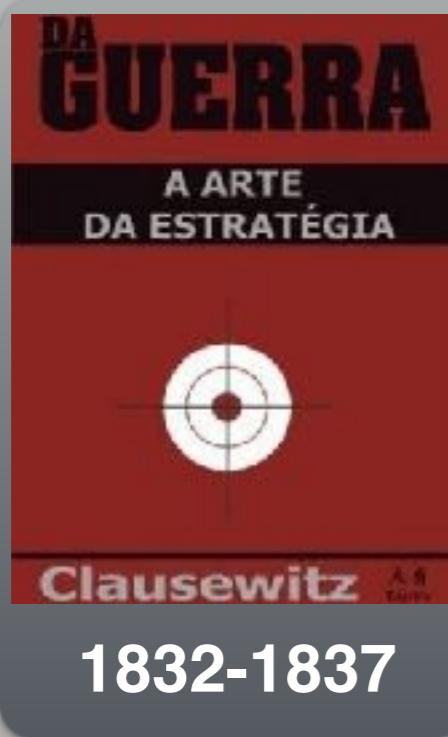
500 a.C



Se fores dez vezes mais numeroso que o inimigo, cerca-o de todos os lados [...] Se teu contingente for cinco vezes superior, dispõe teu exército de forma que ele possa atacar pelos quatro flancos simultaneamente no momento oportuno. Se tens o dobro da força do inimigo, contenta-te em dividir teu exército em dois. Mas se, em ambas as partes, a quantidade de guerreiros é a mesma, só te resta aventurar-te ao combate. Se fores inferior, fica alerta. O menor erro pode ser fatal. (TZU, 2000, p. 36)



## Os militares e a estratégia



Grande Guerra Civil Romana e foi travada de 49 aC a 45 aC entre Júlio César e membros do Senado Romano.



“Se ele pensa em uma batalha decisiva após o cruzamento, ou se pode esperar o inimigo para atacá-lo, se expõe a um grande perigo; portanto, sem uma decisão superior, tanto em força moral quanto física, um general não vai colocar-se em tal posição” (CLAUSEWITZ, 1908, tradução nossa).



## Os militares e a estratégia



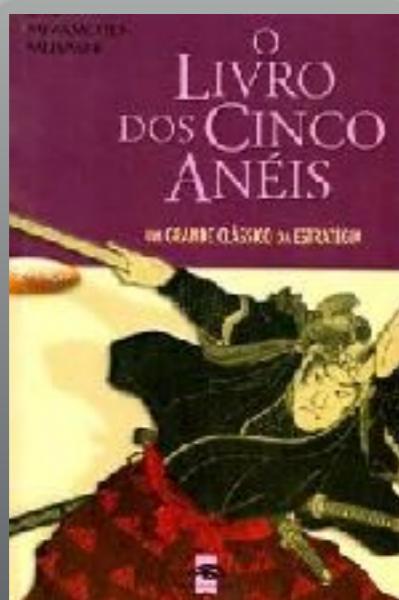
**A Batalha do Lago Trasimeno, travada na primavera de 217 a.C. nas margens do lago Trasimeno, na província de Perúgia, Itália.**



Dessa forma, em primeiro lugar, o **ataque não pode ser continuado ininterruptamente até sua conclusão**, ele deve ter **fases de repouso**, e, nessas fases, quando sua **ação é neutralizada**, o estado de defesa caminha por si mesmo; em segundo lugar, o espaço que uma força militar, em seu avanço, deixa atrás, e que é essencial para a sua existência, **nem sempre pode ser coberto pelo ataque em si, mas deve ser especialmente protegido**. (CLAUSEWITZ, 1908, tradução nossa).



## Os militares e a estratégia



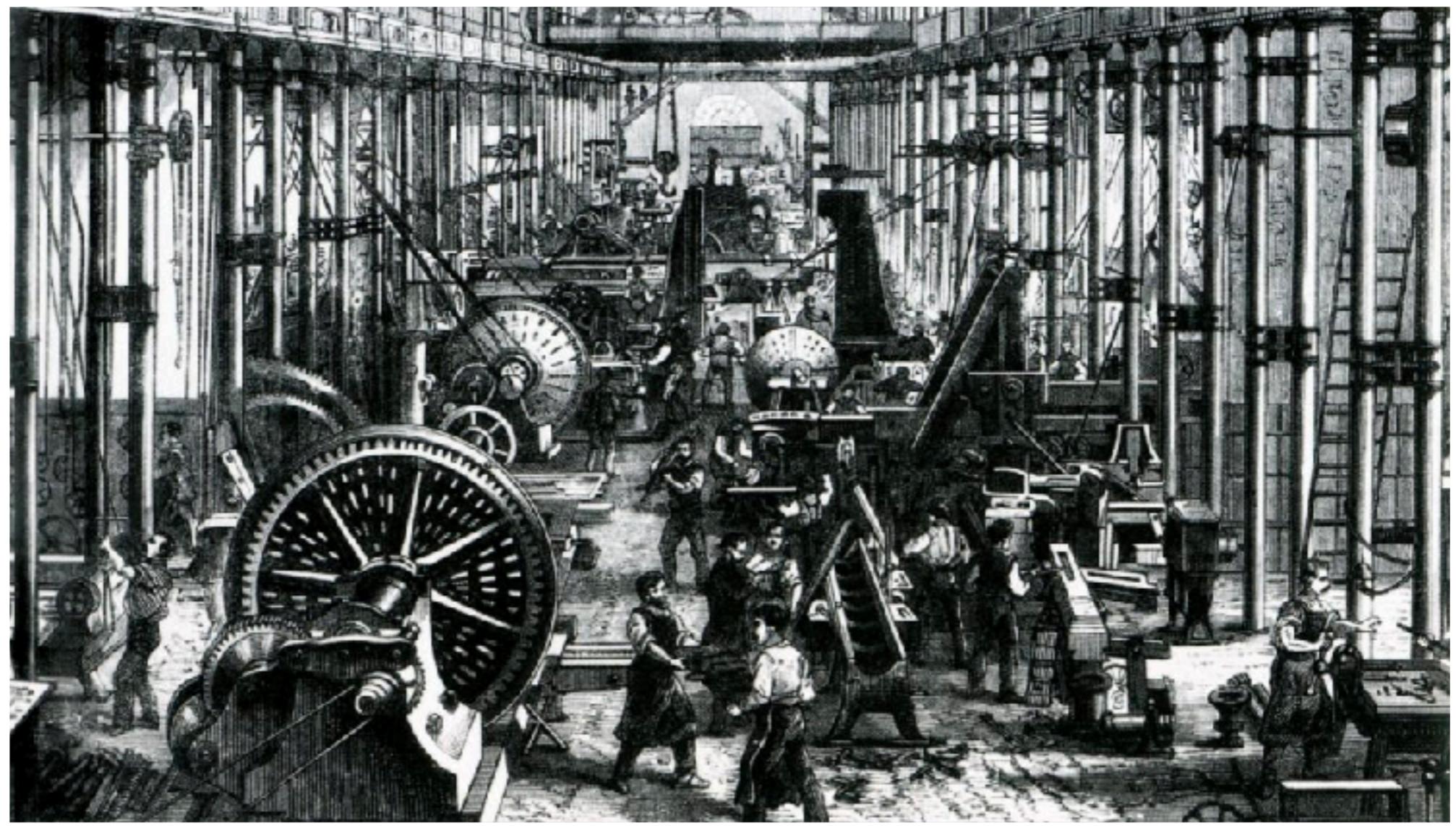
1645



A noção de tempo é importante na dança, na música das flautas e na música das cordas, pois só se tocará dentro do ritmo se a sincronia for perfeita. A sincronia e o ritmo também se manifestam nas artes militares, no arremesso das flechas e nas cavalgadas. Em todos os conhecimentos e habilidades há sincronia. (MUSASHI, 1992, p. 18).



## Contexto histórico da estratégia



Até 1850 o termo estratégia estava **ligado apenas a temáticas militares**. Mesmo **após a revolução industrial**, a estratégia ainda tinha pouca relevância para os negócios, pois os **mercados ainda encontravam-se em formação**. A escassez de compreensão do funcionamento e das leis do mercado não demandava o conhecimento estratégico (DECOURT; NEVES; BALDNER, 2012).



## Contexto histórico da estratégia



**Primeira Ferrovia Transcontinental (Atlântico / Pacífico) dos Estados Unidos "Pacific Railroad" - 1869**

**Começando nos Estados Unidos e posteriormente na Europa**, entre os anos de **1850 e 1900**, a construção de **ferrovias e o acesso ao capital** e ao crédito facilitados promoveram a formação das economias de escala. Nesse momento, com a demanda por mudanças significativas nas empresas e nos mercados, **surge a necessidade de conhecimento estratégico** (DECOURT; NEVES; BALDNER, 2012).



## Contexto histórico da estratégia



Com a **II Guerra Mundial**, o pensamento estratégico ganha força tanto na **área militar** quanto no **âmbito empresarial**. O agente catalisador foi a **necessidade de aperfeiçoamento da alocação dos recursos** necessários, que eram escassos, no momento correto. Então, a estratégia estava direcionada para o **planejamento de produção e otimização dos recursos materiais e humanos** (DECOURT; NEVES; BALDNER, 2012).



## Contexto histórico da estratégia



Entre 1950 e 1990, surgiram **diversas formas de se analisar e entender a estratégia**, distintas com base no **foco estabelecido**: com foco no aspecto **financeiro**, levando em conta o **orçamento e os resultados**; foco nas tendências e cenários de longo prazo; foco na análise das mudanças do **ambiente, recursos, competências e finanças**; foco na estrutura dos mercados, cadeias de valor e atratividade do mercado; e foco na gestão estratégica, na integração entre o planejamento, a execução e o controle (DECOURT; NEVES; BALDNER, 2012).



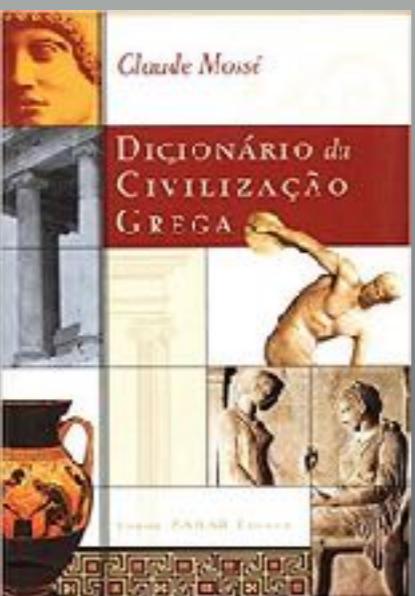
## Contexto histórico da estratégia



Dessa forma, deu-se a **evolução do pensamento estratégico** e com ela surgiram **ferramentas de análise** que são utilizadas por várias empresas. Porém, essas **ferramentas têm pouca efetividade quando empregadas isoladamente**. Aplicadas de forma conjunta, são capazes de se adaptar às necessidades individuais de cada empresa e enriquecer o processo de análise, facilitando a tomada de decisão (DECOURT; NEVES; BALDNER, 2012).



## Etimologia e definições sobre estratégia



2004

Etimologicamente falando a palavra **estratégia** vem do grego: **stratègos**: de **stratos** (exército) e **ago** (liderança). O significado original caracterizava a "**arte do general**"

Os **estragos** eram em muitas cidades do mundo grego os **magistrados mais importantes**. Em Atenas, formavam um colégio de dez magistrados eleitos anualmente dentre os cidadãos pertencentes à **primeira classe do censo**. Eram, antes de mais nada, **chefes militares**, mas à medida que se integraram exército e corpo de cidadãos e a guerra foi ocupando um lugar essencial na vida da cidade-estado, eles **passaram a ser responsáveis por sua política externa**. Como além disso, a cidade confiava-lhes a **direção das operações militares** e os **recursos materiais de concretizá-las**, também **controlavam a política financeira**. (MOSSÉ, 2004, p. 123).



## Etimologia e definições sobre estratégia

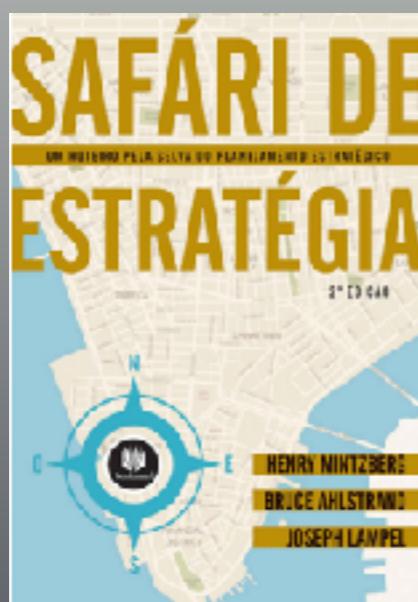


2015

Conforme Oliveira (2015, p. 189), a palavra estratégia significa, literalmente, “**a arte do general**”, deriva da palavra grega ***strategos***, que significa, estritamente, general. Estratégia, na Grécia Antiga, significava **aquilo que o general fez**. Antes de Napoleão, estratégia significava a arte e a ciência de conduzir forças militares para derrotar o inimigo ou abrandar os resultados da derrota. Na época de Napoleão, a palavra estratégia estendeu-se aos **movimentos políticos e econômicos visando a melhores mudanças para a vitória militar**. (STEINER, 1969, p. 237 *apud* OLIVEIRA, 2015).



## Etimologia e definições sobre estratégia



2010

“Estratégia é um **padrão**, isto é, **consistência em comportamento ao longo do tempo**.” (MINTZBERG; AHLSTRAND; LAMPEL, 2010). Este padrão, extraído de um **olhar passado**; quando utilizado para se **olhar a frente**, permite que se **compare a estratégia com um plano**.

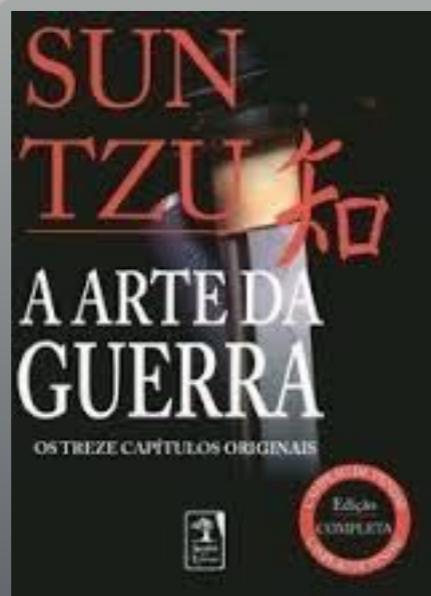


2014

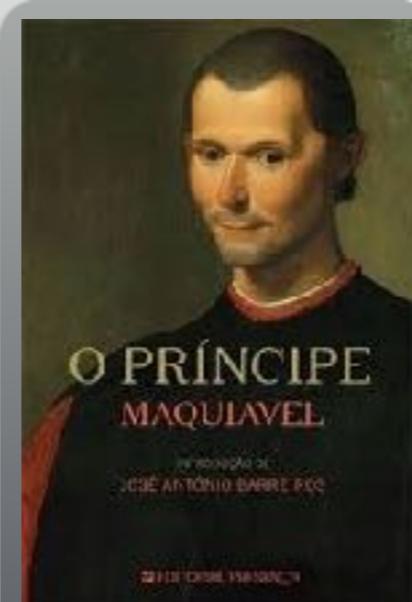
Conforme Chiavenato (2014, p. 235), “Quando se constrói uma estratégia, não se pretende **tomar decisões sobre o futuro**, mas **tomar hoje decisões tendo em mente o futuro**”.



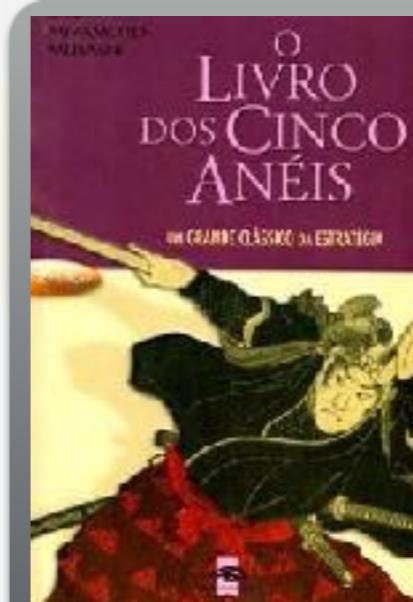
## Etimologia e definições sobre estratégia



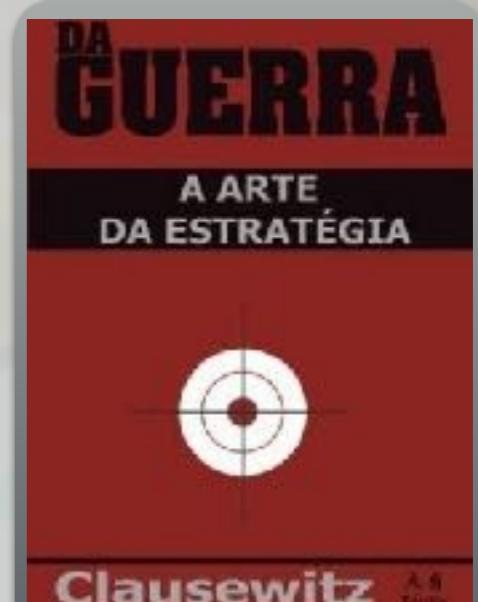
500 a.C



1513-1532



1645



1832-1837

“A estratégia é o **ofício** do guerreiro. Os **comandantes** têm que ordenar o **ofício** e os **soldados** têm que saber seguir seu **Caminho**. Mas não há guerreiro no mundo de hoje que comprehenda verdadeiramente o Caminho da Estratégia”. (MUSASHI, 1992, p. 14).



## Etimologia e definições sobre estratégia



2007

Para Pinto (2007), a estratégia **materializa** o **preparo** e o **condicionamento** para **enfrentar** e **interagir com os desafios estratégicos** de uma real **competência** e aguda **acuidade**. Quais são esses desafios estratégicos?



2007

1. À **identificação** e **captura** de **oportunidades**;
2. À **identificação** e **neutralização** de **ameaças** (desestabilizações, se o caso), aí se incluindo todo o capítulo de fragilidades e vulnerabilidades existentes;
3. À **sustentação** de **posições já conquistadas** e sua eventual expansão (“repatamarização”);
4. Ao **equacionamento** de crises envolventes de origem externa ou interna. (PINTO, 2007, p. 38).



## Etimologia e definições sobre estratégia



2010

Segundo Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2010), estratégia “é uma **perspectiva**, isto é, a maneira fundamental de uma organização **fazer as coisas**”.



2014

Para Chiavenato (2014, p. 234), estratégia é “a **mobilização de todos os recursos da empresa no âmbito global visando atingir os objetivos no longo prazo**.”



## Etimologia e definições sobre estratégia



2007

Conforme Pinto (2007), a estratégia pode ser entendida como um **sistemático disciplinamento funcional** que capacita e qualifica para o ingresso num **complexo universo de disputas** onde sobreviver já não é nada trivial.

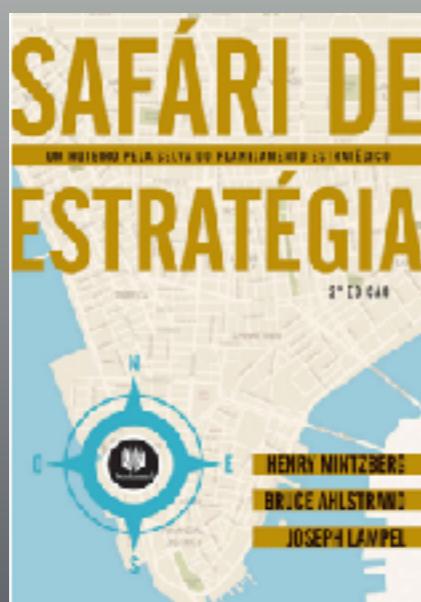


2015

A estratégia é a **ação ou caminho** mais adequado a ser **executado para alcançar**, preferencialmente de maneira **inovadora e diferenciada**, os **objetivos, desafios e metas estabelecidos**, no melhor posicionamento da empresa perante seu ambiente. É importante procurar estabelecer estratégias alternativas para facilitar as alterações dos caminhos ou ações de acordo com as necessidades. (OLIVEIRA, 2015, p. 55).

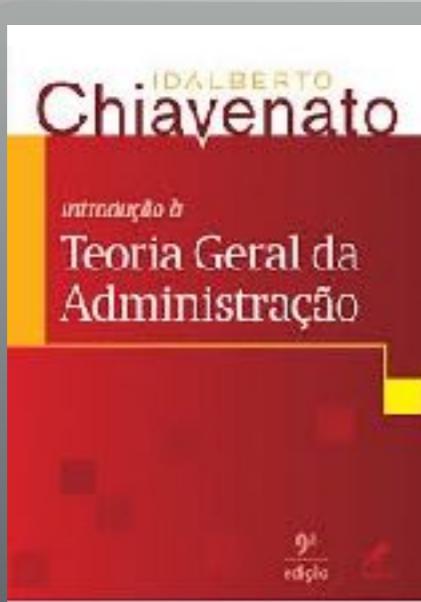


## Etimologia e definições sobre estratégia



2010

A estratégia também pode ser entendida como uma **posição**, isto é, a **localização** de determinados produtos em determinados mercados (MINTZBERG; AHLSTRAND; LAMPEL, 2010). Essa posição **deve ser única e valiosa** envolvendo um **conjunto diferente de atividades desenvolvidas pela organização**.

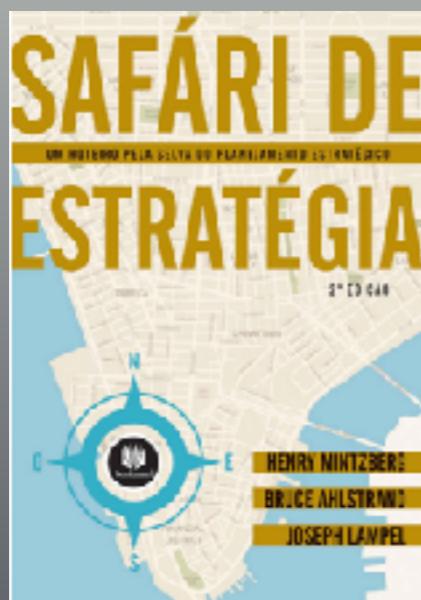


2014

“A estratégia **não deve ser confundida com seus planos táticos**: estratégia **não é só inovação, diversificação ou planejamento financeiro**, mas o **conjunto de tudo isso dirigido a objetivos a longo prazo** que se pretende atingir”. (CHIAVENATO, 2014, p. 235)

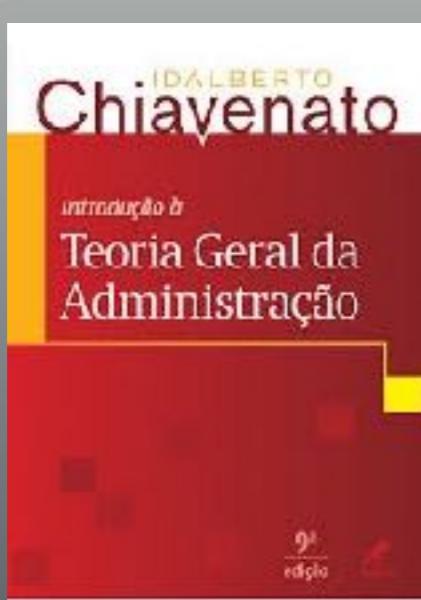


## Etimologia e definições sobre estratégia



2010

“Ainda pode-se entender estratégia como um **truque**, isto é, uma “**manobra**” específica para enganar o oponente ou concorrente.” (MINTZBERG; AHLSTRAND; LAMPEL, 2010).



2014

De acordo com Chiavenato (2014, p. 235), estratégia **não é um fim em si mesma, mas apenas um meio**. Deve ser **reavaliada e reajustada constantemente** em função das mudanças

Chiavenato (2014, p. 235) acreditava que a estratégia **“não dá certeza, mas apenas a probabilidade com relação ao futuro.”**



## Etimologia e definições sobre estratégia

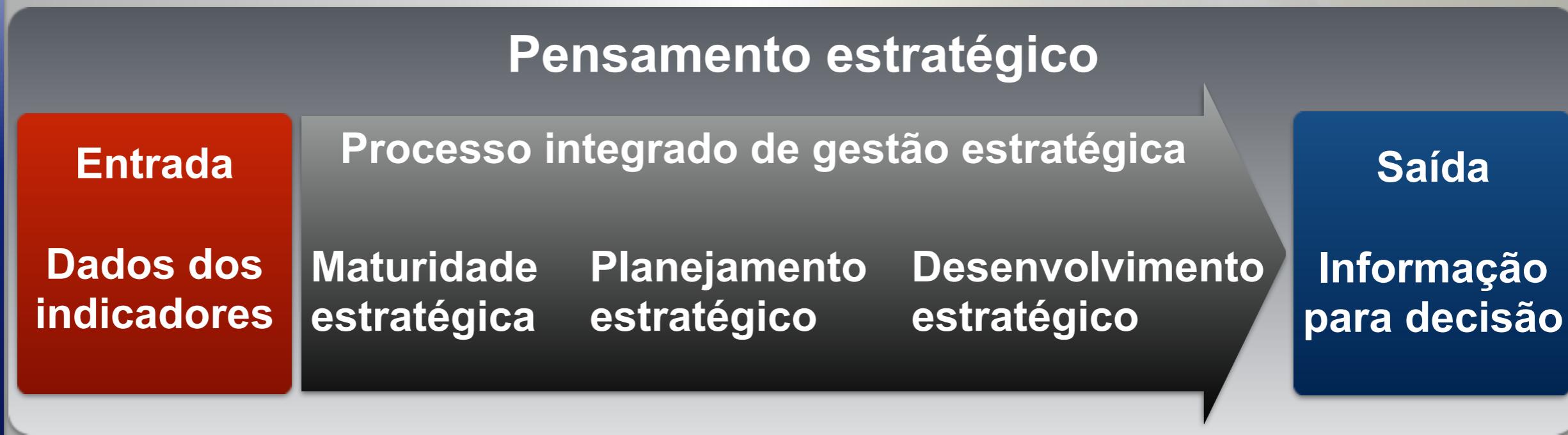


2007

**Um conjunto de ações e providências** de uma corporação, instituição, setor ou região destinado a **viabilizar o seu competente “avançar” com a maior segurança possível**, num universo de **incertezas** – com referência não só ao futuro como ao próprio presente, mobilizando, motivando e condicionando colaboradores para o atingimento de um elenco de objetivos previamente estabelecidos. (PINTO, 2007).



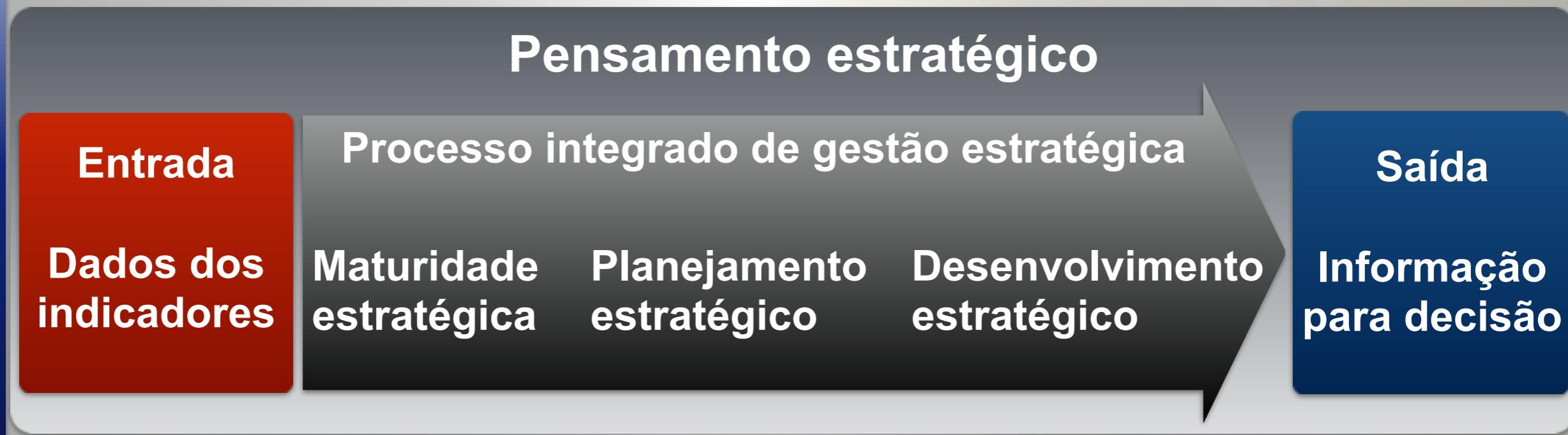
# O planejamento estratégico e a gestão estratégica.



De acordo com Pinto (2007), o **planejamento estratégico** é um dos três blocos que constituem o núcleo central do **processo integrado de gestão estratégica**, os outros dois são a **maturidade estratégica** e o **desenvolvimento estratégico**. A maturidade estratégica e o desenvolvimento estratégico representam a fundamentação estratégica enquanto que ao **planejamento estratégico** correspondem as ações táticas.



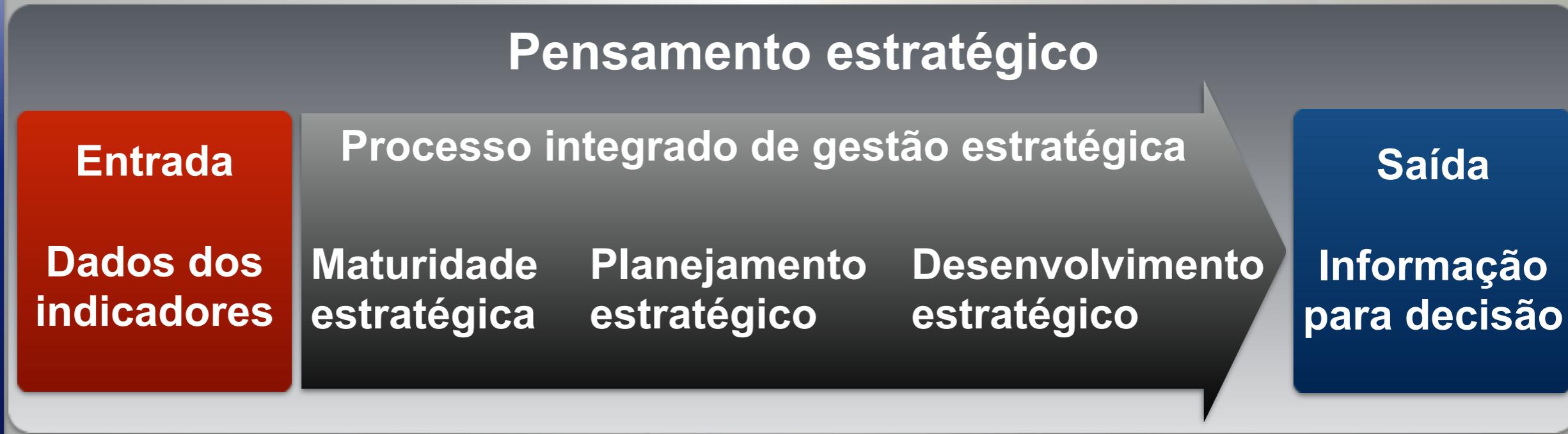
# O planejamento estratégico e a gestão estratégica.



Essa questão de se associar o **planejamento estratégico** às **ações táticas** parece, em princípio, antagônica, porém deriva da **conexão entre a estratégia e as ações operacionais**, as quais são promovidas pelo **planejamento estratégico**.



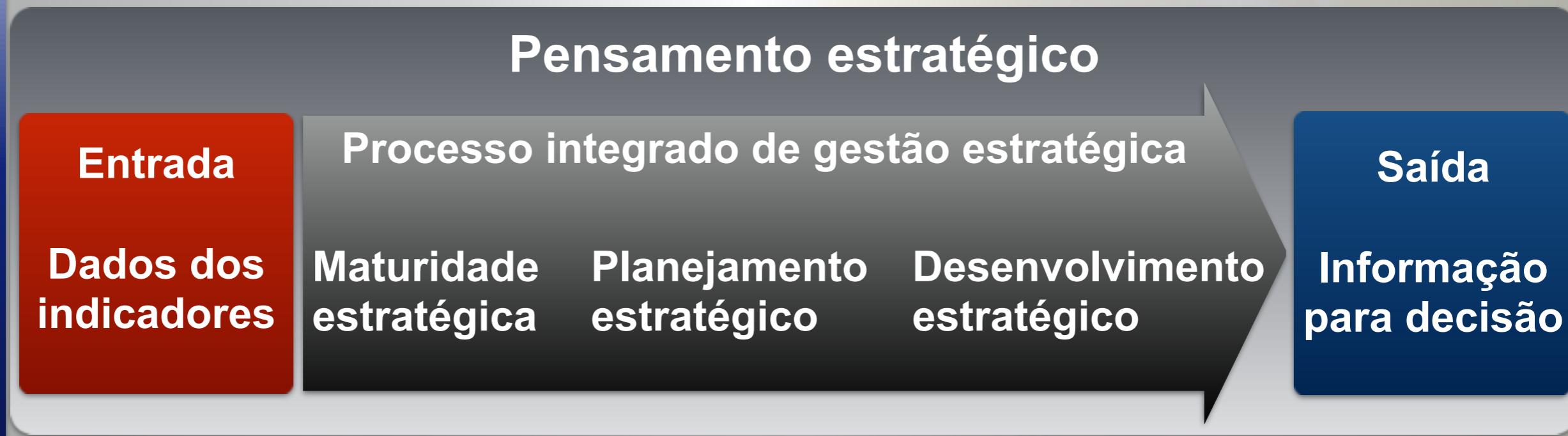
# O planejamento estratégico e a gestão estratégica.



**A gestão estratégica** proporciona a **conexão entre o planejamento estratégico e as operações da organização**, conexão que se faz necessária para **transformar as estratégias da organização em realidade**. Deste modo, a gestão estratégica está relacionada a **implementação da estratégia e ao seu monitoramento, para assegurar sucesso no alcance das metas planejadas**. (CARNEIRO, 2010).



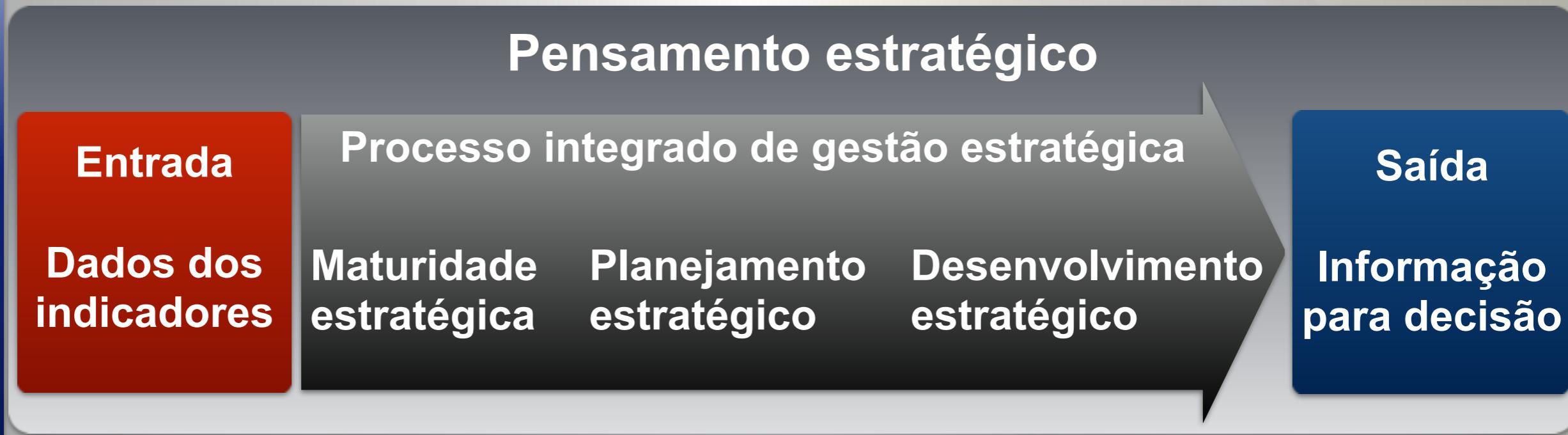
# O planejamento estratégico e a gestão estratégica.



O **planejamento** como atividade integrante e **indissociável** do **ciclo administrativo** pode ser definido, de forma sintética, como o **esforço de antecipação de cenários e estabelecimento dos correspondentes objetivos organizacionais**. A isso se segue a definição dos estágios e trajetória de consecução desses objetivos, **estruturados segundo diferentes horizontes de gestão**. Constitui-se como **processo complexo e contingente que exige a devida adaptação** das suas fases e ações, observados os diferentes períodos e as realidades organizacionais. (BERGUE, 2014, p. 38).



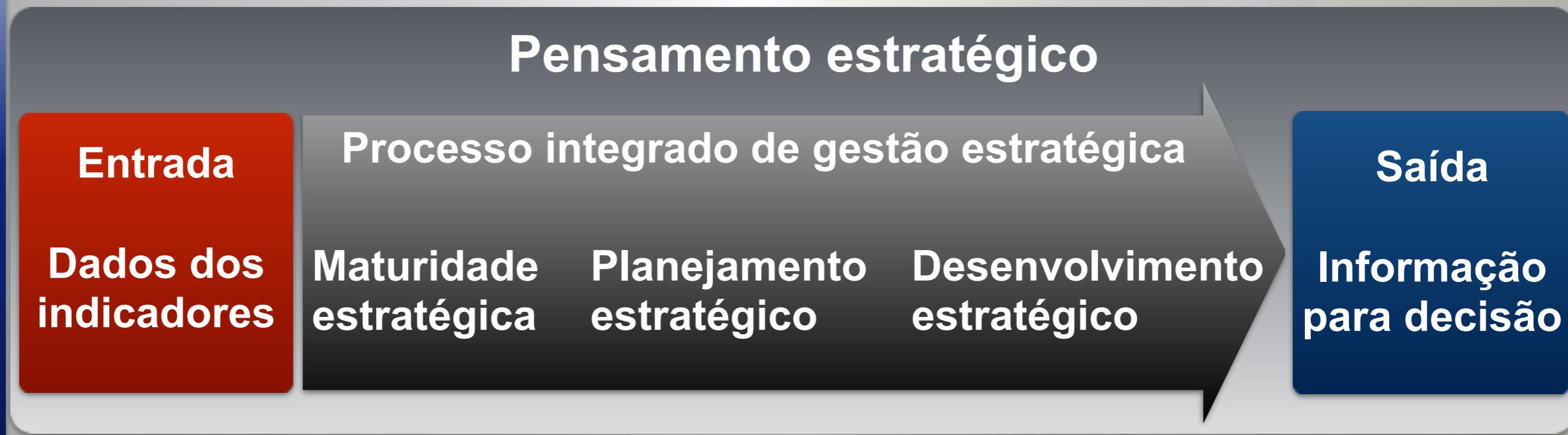
# O planejamento estratégico e a gestão estratégica.



O modelo prescritivo de planejamento estratégico dos neoclássicos segue cinco estágios: 1. Formulação dos **objetivos organizacionais**; 2. **Análise externa do ambiente** ou auditoria externa; 3. **Análise interna** da empresa ou auditoria interna; 4. Formulação das **alternativas estratégicas** e escolha da **estratégia a ser utilizada**; 5. Desenvolvimento de **planos táticos** e **operacionalização da estratégia**. (CHIAVENATO, 2014, p. 236).



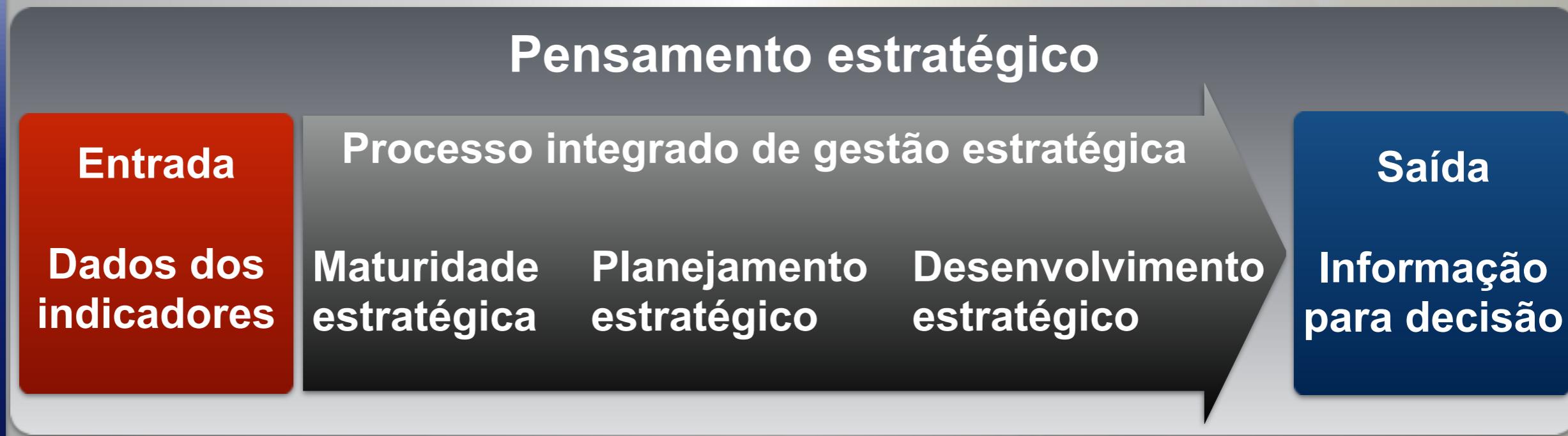
# O planejamento estratégico e a gestão estratégica



A **estratégia** é conteúdo que se materializa no **planejamento estratégico**. Tem-se, então, que o **planejamento estratégico** está mais intensamente associado a um dos elementos do processo de gestão – o **planejamento**. Portanto, produzir planejamentos estratégicos não é sinônimo de gestão estratégica. (BERGUE, 2014, p. 7).



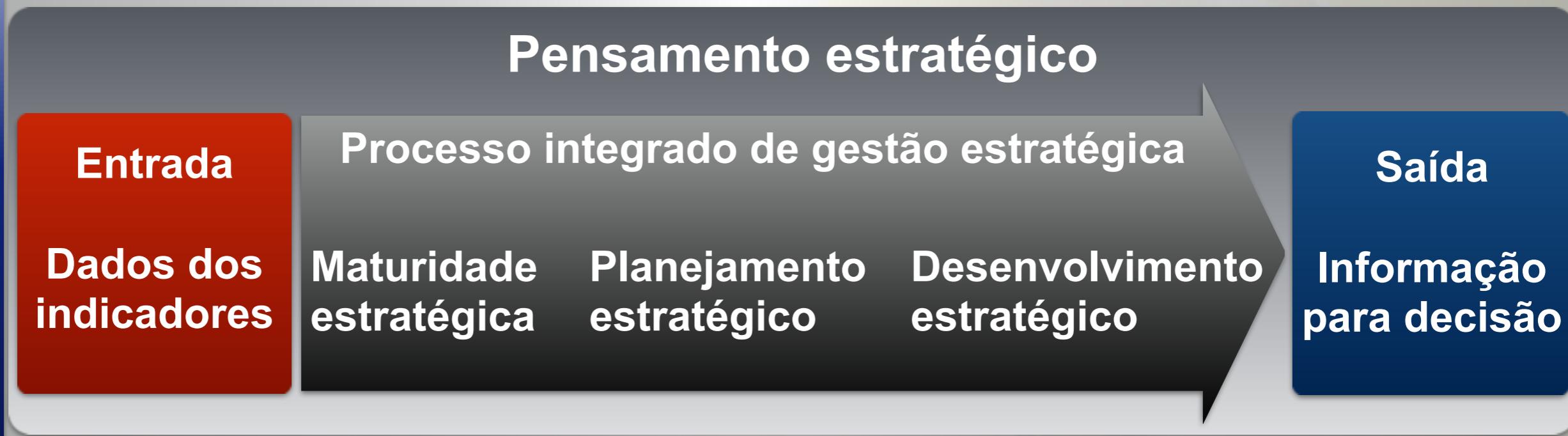
# O planejamento estratégico e a gestão estratégica.



Na verdade, o elemento essencial dentro do processo de gestão estratégica é o pensamento estratégico. A estratégia e o consequente planejamento estratégico não têm valor sem a disseminação do pensamento estratégico entre todos os membros da organização. Assim, o planejamento estratégico e a própria estratégia são apenas partes do processo de gestão (BERGUE, 2014).



# O planejamento estratégico e a gestão estratégica.



O planejamento estratégico é um **projeto político estruturado tecnicamente**. É fundamento para o planejamento estratégico a capacidade de **pensar estrategicamente**, o que, por sua vez, implica a capacidade de conectar, perceber a organicidade e a interdependência das dimensões política (governo) e técnica (gestão) da administração. A boa administração pública é aquela capaz de integrar os **projetos de poder – projetos políticos – aos padrões normativos estruturantes** do Estado de direito orientados para o multifacetado **interesse público**. (BERGUE, 2014, p. 50).



## O planejamento estratégico e a gestão estratégica.

### Planejamento estratégico

Bergue (2014) traz ainda uma definição simples, mas com uma observação importante no que se refere às **mudanças de governo dentro do setor público**. Assim, para este autor, o **planejamento estratégico** é desenvolvido visando um **horizonte de longo prazo**, contendo **macro-objetivos** organizacionais que capturem **reflexos mútuos entre as áreas**, advindos de **cenários futuros projetados e desejados pela administração pública**.

Carneiro (2010, p. 61) afirma que “o processo de planejamento deve servir de **inspiração** para que a organização como um todo se movimente em direção ao seu futuro desejado, construindo-o, sendo **responsável por seu destino**”.

É de suma importância que o **planejamento seja concebido para transcender governos ou gestões** e focalizar em **ações de desenvolvimento das estruturas organizacionais** orientadas pelos **objetivos institucionais calçados pelo interesse público** (BERGUE, 2014).



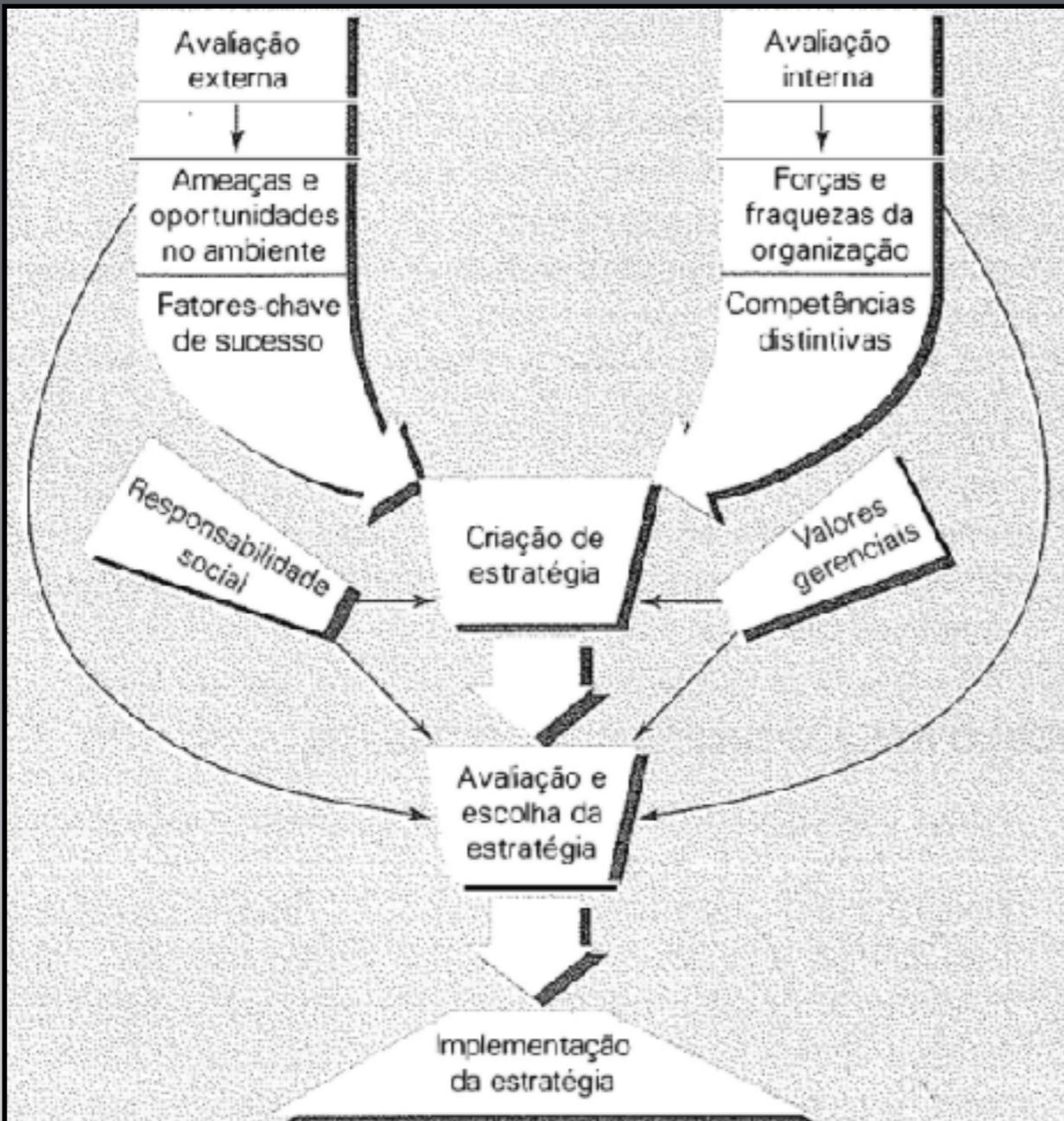
## As escolas do planejamento estratégico

1	<b>Escola do design</b>	Formulação de Estratégia como um processo de <b>concepção</b>
2	<b>Escola do Planejamento</b>	Formulação de estratégia como um processo <b>formal</b>
3	<b>Escola do Posicionamento</b>	Formulação de estratégia como um processo <b>analítico</b>
4	<b>Escola Empreendedora</b>	Formulação de estratégia como um processo <b>visionário</b>
5	<b>Escola Cognitiva</b>	Formulação de estratégia como um processo <b>mental</b>
6	<b>Escola de Aprendizado</b>	Formulação de estratégia como um processo <b>emergente</b>
7	<b>Escola do Poder</b>	Formulação de estratégia como um processo de <b>negociação</b>
8	<b>Escola Cultural</b>	Formulação de estratégia como um processo <b>coletivo</b>
9	<b>Escola Ambiental</b>	Formulação de estratégia como um processo <b>reativo</b>
10	<b>Escola de Configuração</b>	Formulação de estratégia como um processo de <b>transformação</b>

Fonte: Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2010).



## Escola do *design*

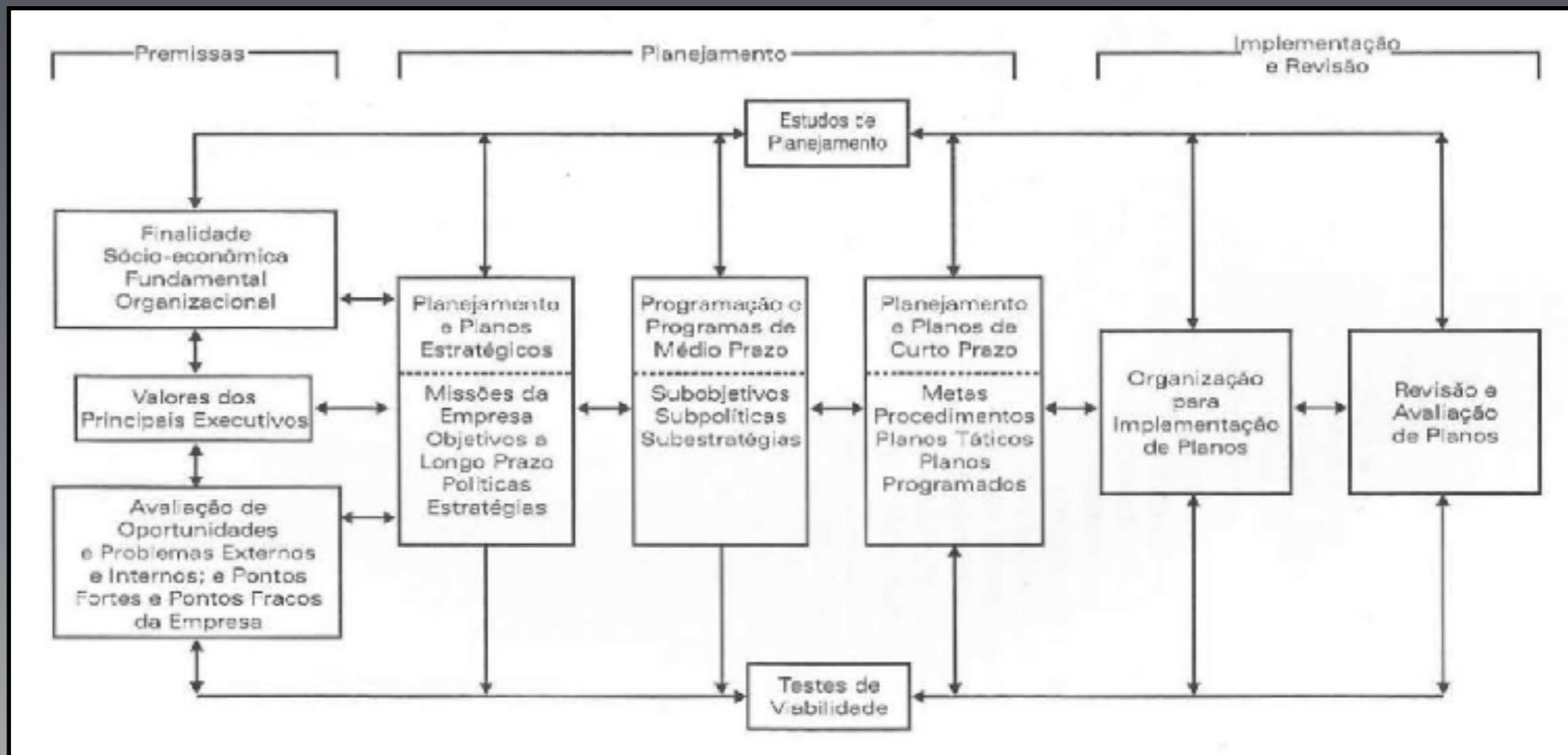


A escola do *design* prevê que a estratégia seja formada a partir de um **pensamento consciente**, que é de **responsabilidade do estrategista**, o **executivo principal da organização**. A elaboração deve ser **simples, explícita, informal e única** (sob medida para o caso individual), um **ato criativo**. As estratégias são plenamente formuladas como perspectivas e apenas, após estarem totalmente formuladas, devem ser implementadas.

Fonte: MINTZBERG, Henry; AHLSTRAND, Bruce; LAMPEL, Joseph. **Safári de estratégia**: um roteiro pela selva do planejamento estratégico. Porto Alegre: Bookman, 2010.



# A escola do planejamento

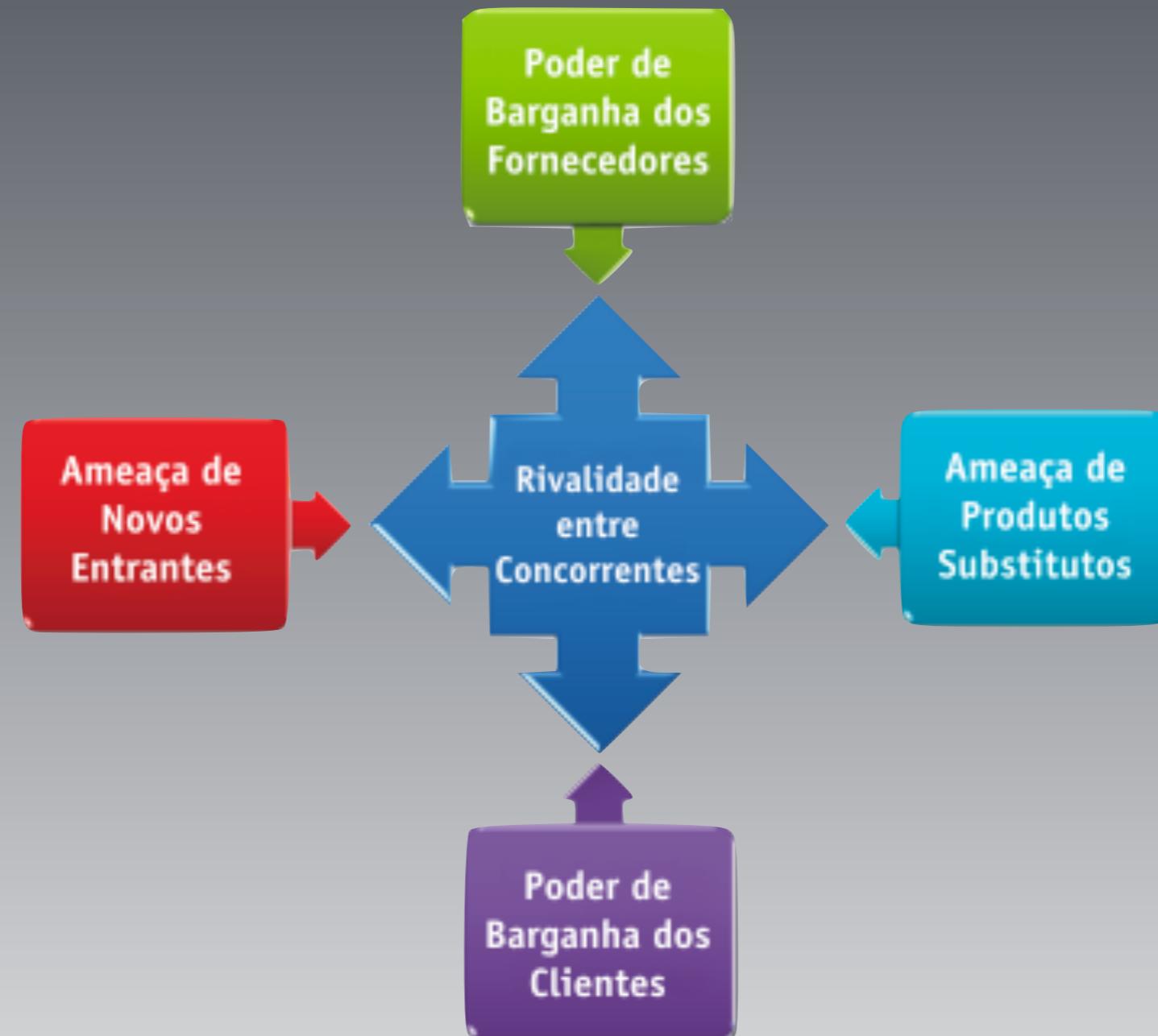


Fonte: MINTZBERG, Henry; AHLSTRAND, Bruce; LAMPEL, Joseph. *Safári de estratégia: um roteiro pela selva do planejamento estratégico*. Porto Alegre: Bookman, 2010.

De acordo com Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2010), a escola do planejamento teve enorme impacto sobre a prática da administração estratégica nos anos 70. Nela a formulação de estratégia passou a ser marcadamente um **processo formal**. As estratégias deveriam resultar de um **processo controlado e consciente** de planejamento formal que seria dividido em **etapas distintas, delineadas por checklists** e apoiadas por técnicas de formulação. A execução passou a ser altamente formal, quase mecanicamente programada. Tratava-se, então, de uma elaborada sequência de etapas programadas e controladas por um cronograma de execução.



## A escola do posicionamento





## A escola do posicionamento

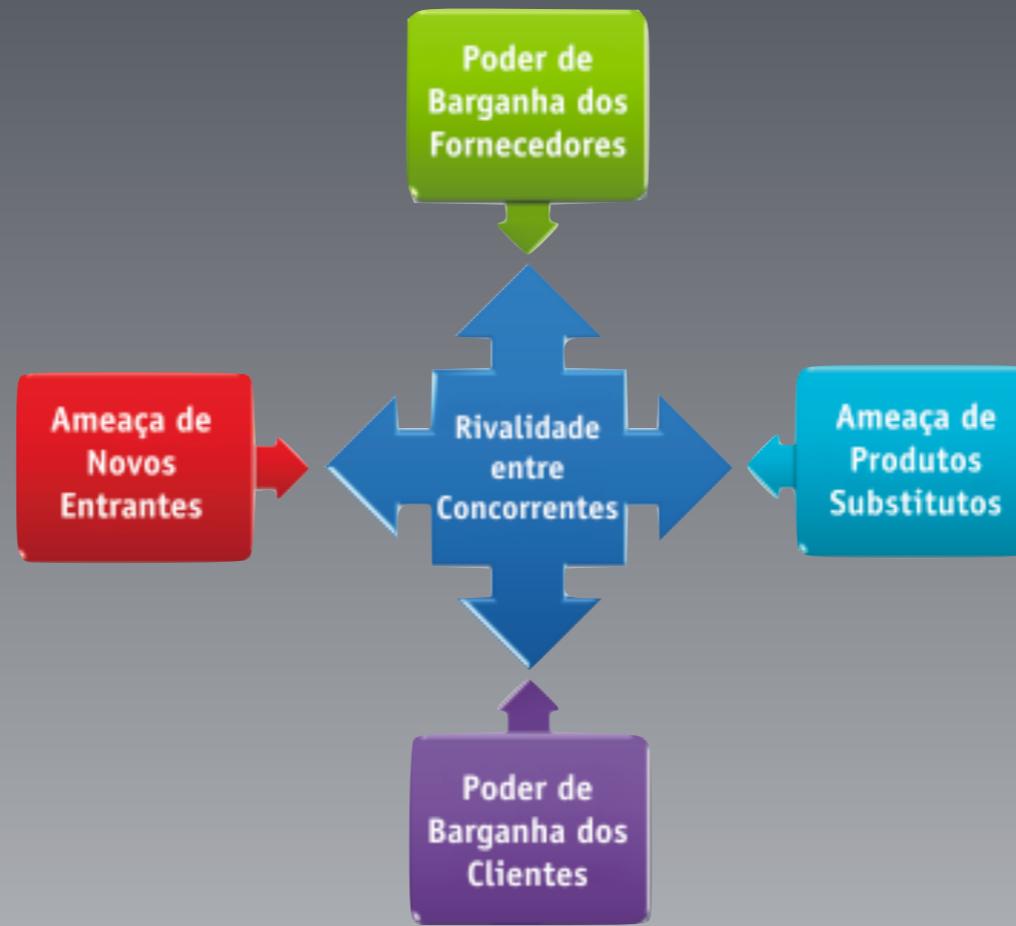


Para Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2010), na escola do posicionamento, as estratégias eram **posições genéricas**, especificamente comuns e identificáveis dentro de um contexto de mercado econômico e competitivo. Essa escola surgiu no início dos anos 80, por influência das preocupações com a economia que impactaram diretamente na área da administração estratégica.

Bergue (2014) aborda a vinculação entre a estratégia e a busca pela **vantagem competitiva**, situação de **destaque de uma organização frente às demais** gerando **performance superior**. Aliado a isso, esse autor afirma que a estratégia teria conotação de **esforço direcionado a inserir uma organização em um nicho de mercado** dentro de seu ambiente de atuação, fomentando a noção de posicionamento e de proteção (BERGUE, 2014).



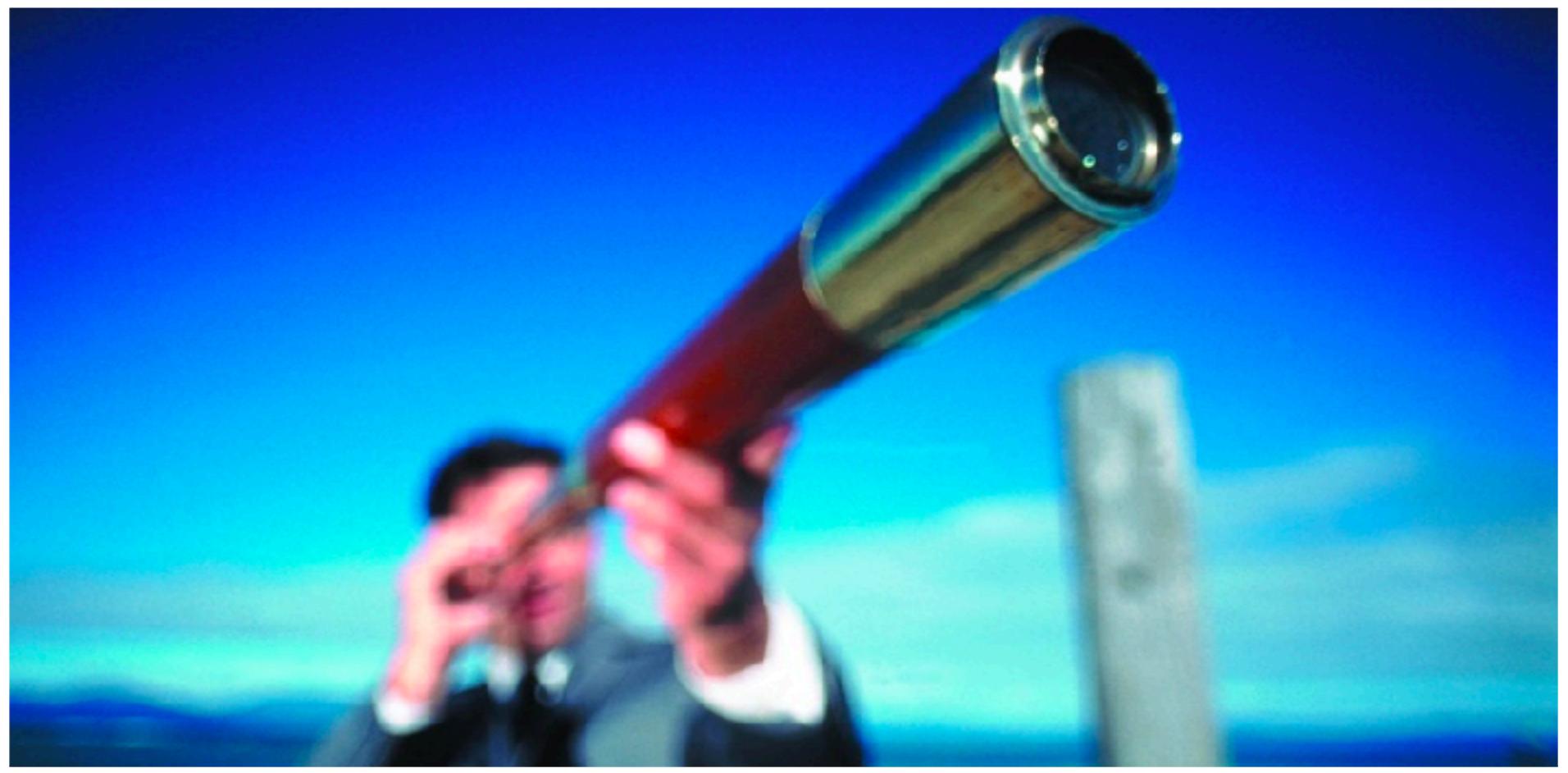
## A escola do posicionamento



O processo de formação de estratégia não passava da seleção de **posições genéricas baseadas em cálculos analíticos**, assim, os analistas colhiam as estratégias da árvore de oportunidades estratégicas genéricas, os quais passavam os resultados dos seus cálculos aos gerentes, aos planejadores, que oficialmente controlavam as opções. Porém, o **executivo principal permanecia como o estrategista** (MINTZBERG; AHLSTRAND; LAMPEL, 2010).



## A escola empreendedora



De acordo com Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2010), na escola empreendedora, a estratégia era produto de um **processo visionário**. O foco estava na **busca ativa de novas oportunidades**, os problemas eram colocados em segundo plano. O crescimento era a meta dominante da organização empreendedora. Na verdade, as metas da organização eram basicamente a extensão daquelas do empreendedor, assim, a meta dominante dessa escola parecia ser o crescimento, que era a mais tangível manifestação de realização.



## A escola empreendedora

Conforme Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2010), na organização empreendedora, o poder era **centralizado nas mãos do executivo principal, uma pessoa capaz de comprometer a organização com cursos de ação ousados**. Ele ou ela poderia **governar por decreto**, baseando-se no poder pessoal e, às vezes, no carisma.





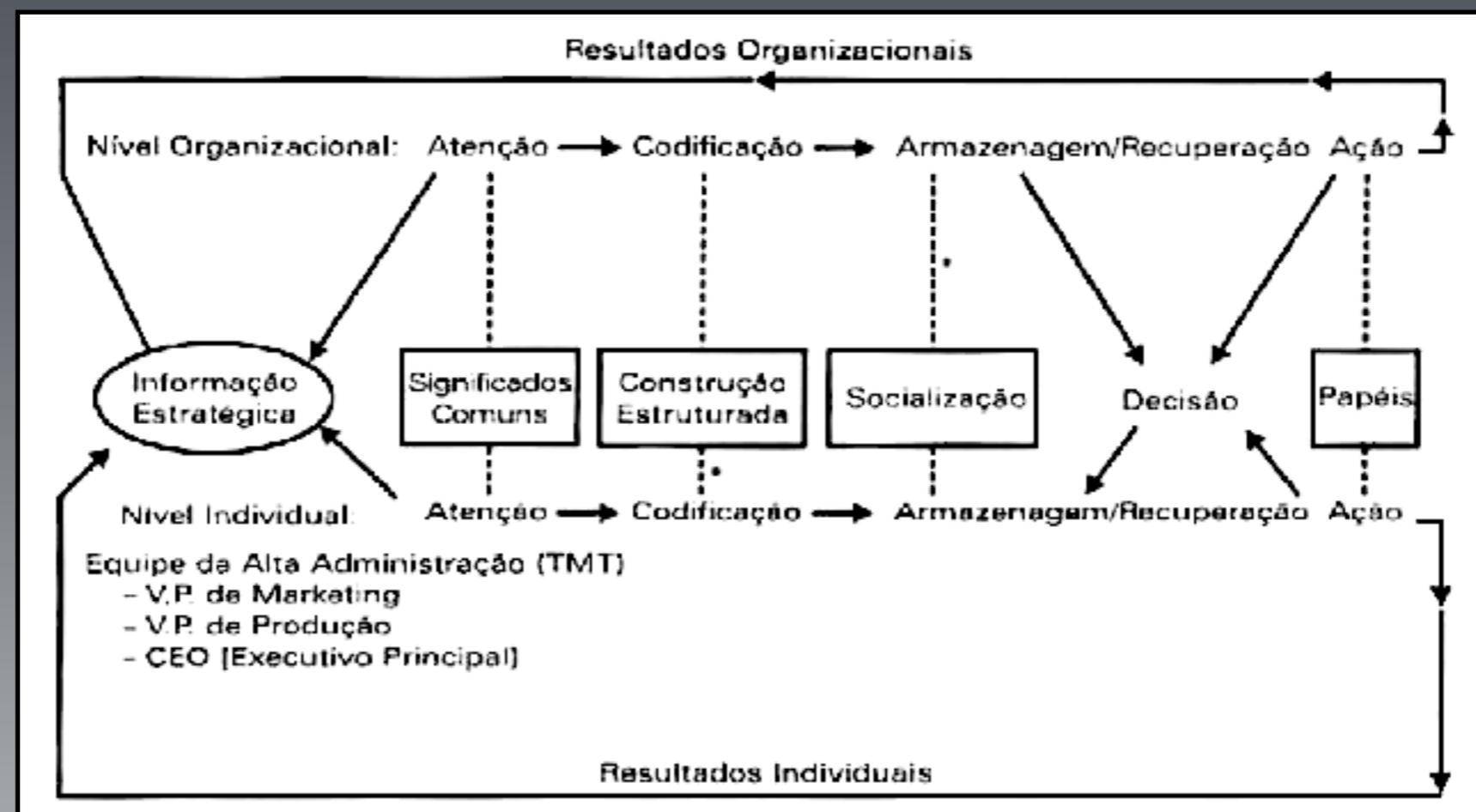
## A escola empreendedora

*“The spirit of an organization is created by the people at the top. Their standards of conduct, their values, their beliefs, set the example for their entire organization and determine its self-respect.”*; ou seja, o **espírito** de uma organização é criado pelas **pessoas** que se encontram no topo. Seus padrões de **conduta**, seus **valores**, suas **crenças**, dão o **exemplo** para toda a sua **organização** e determinam o seu respeito próprio. (DRUCKER, 1986, p. 416, tradução nossa).





## A escola cognitiva



Fonte: MINTZBERG, Henry; AHLSTRAND, Bruce; LAMPEL, Joseph. **Safári de estratégia: um roteiro pela selva do planejamento estratégico.** Porto Alegre: Bookman, 2010.

Para Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2010), na escola cognitiva, a formulação de estratégia é resultado de um **processo mental** que ocorre na mente do estrategista. Aqui, o maior dilema foi entender **como os estrategistas conseguiam sintetizar vastas quantidades de informações intangíveis e transformá-las em novas perspectivas**. Assim, o trabalho da escola cognitiva foi chegar ao que esse processo significa na esfera da **cognição humana**, para tanto, se utilizou da **psicologia cognitiva**.



## A escola de aprendizado

De acordo com Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2010), a escola de aprendizado via a formulação de estratégia como um processo emergente. Porém, os próprios conhecimentos necessários à elaboração da estratégia, os quais são incorporados ao ambiente organizacional, dificultam o controle de sua implementação. Então, a melhor forma de se evitar esse problema é construir a estratégia por meio de um processo de aprendizado ao longo do tempo, não separando a formulação da implementação, nem promovendo a dissociação entre pensar e agir.

Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2010) afirmam também que o aprendizado ocorre de forma emergente, por meio de um comportamento que estimula a observação do passado para a compreensão da ação. As iniciativas estratégicas podem surgir em qualquer lugar e de forma inusitada, seus autores são aqueles com capacidade e recursos para aprender. As iniciativas podem se desenvolver por si mesmas ou serem patrocinadas pelos gestores ganhando ímpeto. Iniciativas de sucesso geram correntes de experiências podendo se tornar estratégias emergentes e serem formalmente deliberadas.



## A escola do poder

Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2010) explicam que, na escola do poder, a formulação de estratégia acontece como um processo de negociação. Tanto no ambiente interno quanto externo à organização, o poder e a política direcionam a construção da estratégia. Assim, as estratégias resultantes emergem desse processo, pobres em perspectivas institucionais e fortemente caracterizadas por posições e meios de iludir.

Administrar não é um processo estritamente técnico, pois envolve relações de poder. A administração pública, portanto, é essencialmente política, pois envolve uma pluralidade de interesses que podem ser tão legítimos quanto conflitantes. Pensar administração estratégica implica admitir não somente o multifacetamento do interesse público, mas das disputas entre grupos pela assunção e manutenção do poder. O senso de competição está presente, portanto, no pensamento estratégico no contexto da administração pública como arena de disputa entre grupos de interesse. O objetivo para o qual a estratégia vem servindo não raro tem mais fortemente se orientado para garantir o alcance do poder, e menos para equacionar os tão ou mais legítimos interesses em disputa no seio da coletividade. (BERGUE, 2014, p. 38).



## A escola cultural

De acordo com Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2010), na escola cultural a formulação de estratégia ocorre por meio de um processo coletivo. A interação social, marcante nesse processo, está baseada nas crenças e nas interpretações comuns dos membros de uma organização. Na verdade, a cultura aproxima os indivíduos em uma organização gerando estratégias que representam o interesse comum e estão enraizadas na força social da cultura.

A aculturação e a socialização transmitem as crenças ao indivíduo; mesmo que esse processo seja reforçado por uma doutrinação formal ele ocorre predominantemente de forma tácita e não verbal. Assim, as origens podem permanecer obscuras, mas as crenças que embasam a cultura organizacional são descritas facilmente pelos membros da organização (MINTZBERG; AHLSTRAND; LAMPEL, 2010).

Assim, associamos cultura organizacional com cognição coletiva. Ela passa a ser a "mente da organização, se você preferir, as crenças comuns que se refletem nas tradições e nos hábitos, bem como em manifestações mais tangíveis - histórias, símbolos, ou mesmo edifícios e produtos. (MINTZBERG; AHLSTRAND; LAMPEL, 2010).



## A escola ambiental

Para Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2010), na escola ambiental a formulação de estratégia ocorria por meio de um processo reativo. Assim, o ambiente era entendido como um conjunto de forças gerais e externas à organização, exercendo o papel de ator principal no processo de geração de estratégia. Segundo Oliveira (2015, p. 27), ambiente é o “conjunto de todos os fatores que, dentro de um limite específico, se possa conceber como tendo alguma influência sobre a operação do sistema, o qual corresponde ao foco do estudo”.

A organização passa a agir de forma passiva, reagindo às forças do ambiente para se manter no mercado. A liderança também perde seu valor e torna- se um elemento passivo cuja missão principal é a leitura do ambiente e uma reação de adaptação rápida e adequada, visando a saúde organizacional. Essa postura reduz a geração de estratégia a um processo de espelhamento das respostas adaptativas da organização frente às demandas do ambiente. (MINTZBERG; AHLSTRAND; LAMPEL, 2010).



## A escola de configuração

Conforme Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2010), na escola de configuração, a formulação de estratégia era parte de um processo de transformação. Visando se adequar a um determinado tipo de contexto, uma organização assume uma forma estrutural específica. Essa configuração estável pode revelar as características da organização por um período distinguível de tempo. A adequação ao contexto é que determina que sejam adotados determinados comportamentos que, consequentemente, geram um determinado conjunto de estratégias.

Assim, conforme Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2010), a “transformação é uma consequência inevitável da configuração”. Porém o grande desafio dessa escola é a proposição de estratégias capazes de sustentar a estabilidade e se adaptar constantemente, promovendo as transformações necessárias sem colapsar a estrutura organizacional.



**Disciplina: Planejamento Estratégico**

**Instrutor: Ten. Cel. Rrm. Luís Cláudio**

**Aula 1 - Evolução histórica do planejamento estratégico**

**Obrigado!**

