**UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO
FACULDADE DE ECONOMIA, ADMINISTRAÇÃO E CONTABILIDADE
DEPARTAMENTO DE ADMINISTRAÇÃO
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO**

**A IMPORTÂNCIA DA DELIBERAÇÃO NA FORMAÇÃO DE ESTRATÉGIAS
ORGANIZACIONAIS**

Um estudo exploratório em organizações com processos formalizados de
planejamento estratégico

Rubens Paulino Ortega
Orientador: Prof. Dr. Adalberto Américo Fischmann

São Paulo

2017

Prof. Dr. Marco Antonio Zago
Reitor da Universidade de São Paulo
Prof. Dr. Adalberto Américo Fischmann
Diretor da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade
Prof. Dr. Roberto Sbragia
Chefe do Departamento de Administração
Prof. Dr. Moacir de Miranda Oliveira Júnior
Coordenador do Programa de Pós-Graduação em Administração

Rubens Paulino Ortega

**A IMPORTÂNCIA DA DELIBERAÇÃO NA FORMAÇÃO DE ESTRATÉGIAS
ORGANIZACIONAIS**

Um estudo exploratório em organizações com processos formalizados de
planejamento estratégico

Dissertação apresentada ao
Programa de Pós-Graduação em
Administração do Departamento
de Administração da Faculdade
de Economia, Administração e
Contabilidade da Universidade de
São Paulo, como requisito parcial
para a obtenção do título de
Mestre em Ciências.

Orientador: Prof. Dr. Adalberto Américo Fischmann

Versão Corrigida

(versão original disponível na Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade)

São Paulo

2017

FICHA CATALOGRÁFICA

Elaborada pela Seção de Processamento Técnico do SBD/FEA/USP

Ortega, Rubens Paulino

A importância da deliberação na formação de estratégias organizacionais: um estudo exploratório em organizações com processos formalizados de planejamento estratégico / Rubens Paulino Ortega. -- São Paulo, 2017.

151 p.

Dissertação (Mestrado) – Universidade de São Paulo, 2017.

Orientador: Adalberto Américo Fischmann.

1. Planejamento estratégico 2. Gestão estratégica 3. Deliberação
I. Universidade de São Paulo. Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade. II. Título.

CDD – 658.401

Esta dissertação é dedicada a Deus, que possui as palavras de vida eterna e ao meu pai que, apesar de não estar mais conosco, através do seu exemplo forneceu os princípios que norteiam minha vida.

AGRADECIMENTOS

Ao Prof. Dr. Adalberto Fischmann que, mesmo diante de momentos complexos, exerceu uma orientação dedicada.

À Natalia, parceira e colaboradora na condução deste esforço.

À professora Maria Cecília Galante Porto, que inspirou a minha jornada acadêmica.

Ao Professor Martinho Isnard, modelo e inspiração de professor e pessoa.

Aos amigos, Ricardo e Daniel por me apoiarem na iniciativa.

Aos parceiros João e Pedro, que, mesmo distantes, sempre presentes.

Aos amigos Edson e Bruno.

Ao colega Roberto pelo suporte a este trabalho.

À Praxian Business & Mkt Specialists e à 3GEN Gestão Estratégica, pela abertura e parceria na coleta dos dados.

Aos professores, João Maurício, Edson Barbero, Abraham Yu, Felipe Borini e todos os professores do programa de Pós-Graduação em Administração da USP.

À USP por fomentar um ambiente científico inovador e desafiador.

Aos executivos que colaboraram com este trabalho.

À minha família: Raquel, Daniela, Sofia e Eliana, cunhados, tios e primos.

RESUMO

A estratégia organizacional tem sido um importante campo de pesquisa, com destaque para o tema da elaboração das estratégias. Para compreender tal processo, é preciso levar em consideração as forças que influenciam essa construção. O conceito de formação das estratégias indica a interação entre o processo deliberado e formal de planejamento estratégico e o conjunto de influências (cognitivas, culturais e políticas, ambientais, entre outras) que condicionam tanto o processo de elaboração das estratégias quanto a sua eventual execução. A presente pesquisa enfoca o processo formal de elaboração de estratégias, em organizações nas quais este é claramente definido; e exclui expressamente a questão da execução. O autor entende que, nas organizações pesquisadas: (a) o conceito de formação de estratégias se aplica à etapa de planejamento formal, ampliando a ideia de formulação de estratégias; (b) o conceito de estratégias emergentes se manifestaria apenas na etapa de execução, portanto, encontra-se além do escopo do presente estudo. Este estudo parte do modelo descritivo de formação de estratégias, desenvolvido por Barbero (2008) a partir da sua pesquisa em empresas industriais no estado de São Paulo. Tal modelo traz dez elementos, que estabelecem cinco dimensões de análise do processo de formação de estratégias organizacionais. Na presente pesquisa, o instrumento de pesquisa desenvolvido e utilizado por Barbero (2008) é adaptado a uma abordagem qualitativa, com ênfase aos executivos envolvidos no processo de elaboração de estratégias de organizações que apresentam processos formalizados de planejamento estratégico. Esta pesquisa se justifica pela importância da aplicação do modelo conceitual de Barbero (2008), em outro contexto organizacional específico, e por adotar uma abordagem qualitativa. Espera-se, assim, contribuir para a compreensão da elaboração de estratégias organizacionais, em especial no que tange a importância da deliberação, vista em confronto com as forças que exercem influências sobre tal processo. O resultado mostra que nas organizações estudadas, no momento formal de formação de estratégias suas características marcantes são desenvolvidas de forma visionária e por padrões do passado, discricionária, política, racional e deliberada. A política e a intuição se apresentam como potência e moldam o processo de múltiplas formas e consequências, permanecendo em aberto a antiga questão de como são efetivamente formadas as estratégias organizacionais, as quais, aparentemente, dependem das particularidades de cada organização e seu ambiente de atuação.

Palavras-chave: planejamento estratégico; gestão estratégica; deliberação

ABSTRACT

The organizational strategy has been an important field of research, especially on the area of strategy formulation. In order to understand such a process, one must take into account the forces that influence this construction. The strategy formation concept indicates the interaction between the deliberate and formal process of strategic planning and a set of influences (cognitive, cultural and political, environmental, among others). They condition both the strategy elaboration process and its eventual execution. The present research focuses on the formal strategic development process in organizations in which the process is clearly defined and expressly excludes the issue of enforcement and implementation. The author understands that at the organizations researched: (a) the concept of strategy formation applies to the formal planning stage, broadening the idea of strategy formulation; (B) the concept of emergent strategies would manifest itself only in the execution stage, therefore, it is beyond the scope of the present study. This study is based on the descriptive model of strategy formation developed by Barbero (2008) and on his research which is applied to industrial companies in the state of São Paulo. This model brings ten elements establishing five dimensions of analysis of the process of forming organizational strategies. In the present research, the research tool developed and used by Barbero (2008) is adapted to a qualitative approach with an emphasis on the executives involved in the strategy elaboration process of organizations that present formalized processes of strategic planning. This research is justified by the importance of applying the conceptual model of Barbero (2008) in another specific organizational context and by adopting a qualitative approach. Therefore, it is expected to contribute to the understanding of the elaboration of organizational strategies, especially regarding the role of deliberation, analysed in comparison with the forces exerting influence on this process. The result shows that in the organizations studied, in the formal moment of strategy formation, its defining characteristics are developed in a visionary and past patterns oriented, discretionary, political, rational and deliberate way. Politics and intuition are presented as powerful and shape the process in multiple forms and consequences. The question of how are effectively formed the organizational strategies still remains open and apparently depends on the particularities of each organization and its operating environment .

Key words: Strategic Planning; Strategic Management; Deliberation

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Esquema conceitual inicial do estudo	21
Figura 2 - Evolução e características das Escolas de Administração	30
Figura 3 - Escolas de Administração x principais autores em estratégia organizacional	33
Figura 4 - Teoria dos Prospectos	40
Figura 5 - Modelo geral do processo decisório estratégico segundo Mintzberg e colaboradores.....	43
Figura 6 - Modelos de análise estratégica.....	46
Figura 7 - As cinco dimensões da formação de estratégias	49
Figura 8 - Modelo de Mintzberg de formação de estratégias	50
Figura 9 - Modelo conceitual sobre formação de estratégias	51
Figura 10 - Esquema conceitual inicial do estudo (reproduzido)	59
Figura 11 - Esquema conceitual do estudo: <i>Iceberg</i> da elaboração de estratégias ..	60
Figura 12 – Exemplo de análise palavras-chave.....	76
Figura 13 – Exemplo de análise nuvem de palavra.....	77
Figura 14 - Árvore de palavras-chave - Visão de Futuro vs Padrões Culturais	83
Figura 15 - Nuvem de palavras – Questão 1 - Visão de Futuro vs Padrões Culturais ..	84
Figura 16 - Árvore de palavras-chave - Discricionariedade vs Determinismo	91
Figura 17 - Nuvem de palavras – Questão 2 - Discricionariedade vs Determinismo.....	91
Figura 18 - Árvore de palavras-chave – Política.....	99
Figura 19 - Nuvem de palavras – Questão 3 – Política	99
Figura 20 - Árvore de palavras-chave - Racionalidade vs Intuição	108
Figura 21 - Nuvem de palavras – Questão 4 - Racionalidade vs Intuição	108
Figura 22 - Árvore de palavras-chave – Deliberação	115
Figura 23 - Nuvem de palavras – Questão 5 – Deliberação.....	115
Figura 24 - As cinco dimensões da formação de estratégias	126

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 - Exemplo da análise por caso.....	75
Gráfico 2 - Ponto de vista do respondente - Visão Futuro vs Padrões Culturais.....	79
Gráfico 3 - Ponto de vista da empresa - Visão Futuro vs Padrões Culturais	81
Gráfico 4 - Elaboração das estratégias - Visão Futuro vs Padrões Culturais	82
Gráfico 5 - Ponto de vista do respondente - Discricionariedade vs Determinismo	86
Gráfico 6 - Ponto de vista da empresa - Discricionariedade vs Determinismo	88
Gráfico 7 - Elaboração das estratégias - Discricionariedade vs Determinismo	90
Gráfico 8 - Ponto de vista do respondente - Política	94
Gráfico 9 - Ponto de vista da empresa - Política	96
Gráfico 10 - Elaboração das estratégias – Política.....	98
Gráfico 11 - Ponto de vista do respondente - Racionalidade vs Intuição.....	102
Gráfico 12 - Ponto de vista da empresa - Racionalidade vs Intuição	105
Gráfico 13 - Elaboração das estratégias - Racionalidade vs Intuição	107
Gráfico 14 - Ponto de vista do respondente - Deliberação	112
Gráfico 15 – Ponto de vista da empresa – Deliberação	114

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	17
1.1 PROBLEMA DE PESQUISA	17
1.2 CONTEXTUALIZAÇÃO E ORGANIZAÇÃO	18
1.3 DELIMITAÇÃO DO ESTUDO E PROBLEMA DE PESQUISA	21
1.4 JUSTIFICATIVA	22
1.5 MOTIVAÇÃO E OBJETIVOS	22
1.5.1 Objetivos do Presente Estudo	23
1.6 QUESTÕES DE PESQUISA	23
1.7 DEFINIÇÕES OPERACIONAIS	23
2 METODOLOGIA	25
2.1 LEVANTAMENTO DO REFERENCIAL TEÓRICO	27
2.2 ELABORAÇÃO DO ESQUEMA CONCEITUAL DO ESTUDO	27
2.3 PROCEDIMENTOS DAS ETAPAS DE CAMPO E ANÁLISE DE RESULTADOS...	28
3 REFERENCIAL TEÓRICO	29
3.1 EVOLUÇÃO DO PENSAMENTO EM ESTRATÉGIA ORGANIZACIONAL	29
3.2 ABORDAGENS EM ESTRATÉGIA ORGANIZACIONAL E A QUESTÃO DA RACIONALIDADE	35
3.3 A PESQUISA DE BARBERO (2008)	48
3.4 DELIBERAÇÃO NA FORMAÇÃO DE ESTRATÉGIAS ORGANIZACIONAIS	51
3.5 SÍNTESE DO REFERENCIAL E CONSTRUÇÃO DO MODELO TEÓRICO DO ESTUDO	58
3.6 PROPOSIÇÕES	61
4 RESULTADOS E MÉTODO	63
4.1 DESCRIÇÃO DOS PROCEDIMENTOS	63
4.1.1 Justificando as Adaptações	64
4.1.2 Identificação e Seleção dos Respondentes	65
4.1.3 Seleção dos Casos para Estudo	67
4.1.3.1 Organização Alfa	69
4.1.3.2 Organização Beta	70
4.1.3.3 Organização Gama	71

4.1.4 Utilização das Organizações	72
4.1.5 Procedimentos do(s) Estudo(s) de Caso	73
4.2 APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS	73
4.2.1 Questionário	73
4.2.2 Estudo de Casos	74
4.2.3 Conjunto de Análises	75
4.2.4 Visão de Futuro vs Padrões Culturais	77
4.2.4.1 Análises	77
4.2.4.1.1 O ponto de vista do respondente	78
4.2.4.1.2 O ponto de vista da empresa	80
4.2.4.1.3 A elaboração das estratégias	81
4.2.5 Conclusões da questão 1 - Visão de Futuro vs Padrões Culturais	84
4.3 DISCRICIONARIEDADE VS DETERMINISMO	85
4.3.1 Questionário	85
4.3.1.1 Análises	85
4.3.1.1.1 O ponto de vista do respondente	85
4.3.1.1.2 O ponto de vista da empresa	87
4.3.1.1.3 Elaboração das estratégias	88
4.3.2 Conclusões da questão 2 - Visão de Futuro vs Padrões Culturais	92
4.4 POLÍTICA	92
4.4.1 Questionário	92
4.4.1.1 Análises	93
4.4.1.1.1 O ponto de vista do respondente	93
4.4.1.1.2 O ponto de vista da empresa	94
4.4.1.1.3 Elaboração das estratégias	96
4.4.2 – Conclusões da questão 3 – Política	100
4.5 RACIONALIDADE VS INTUIÇÃO	100
4.5.1 Questionário	100
4.5.1.1 Análises	101
4.5.1.1.1 O ponto de vista do respondente	101
4.5.1.1.2 O ponto de vista da empresa	104
4.5.1.1.3 Elaboração das estratégias	105
4.5.2 Conclusões da questão 4 - Racionalidade vs Intuição	109

4.6 DELIBERAÇÃO	109
4.6.1 Questionário	109
4.6.1.1 Análises	109
4.6.1.1.1 O ponto de vista do respondente	110
4.6.1.1.2 O ponto de vista da empresa	112
4.6.2 Conclusões da questão 5 – Deliberação	116
5 RESUMO DAS ANÁLISES	117
5.1 DISCUSSÃO DOS RESULTADOS	120
5.1.1 Proposições e Análises	120
5.1.2 Conclusões	123
5.1.2.1 Conclusões do Estudo.....	123
5.1.3 Limitações do Estudo	127
5.1.4 Possíveis Desenvolvimentos	127
6 COMENTÁRIOS FINAIS	128
7 REFERÊNCIAS	130
8 APÊNDICES	135

1 INTRODUÇÃO

1.1 PROBLEMA DE PESQUISA

No dicionário¹, lê-se: “Estratégia” (s.f. – gr. *strategia*) 1 Arte de conceber operações de guerra em planos de conjunto. 2 Ardil, manha, estratagemas. 3 Arte de dirigir coisas complexas”. A origem do termo é grega e militar: “a arte do general”, referindo-se a formas engenhosas de dispor forças no combate a fim de um resultado esperado.

A aplicação do conceito de estratégia no contexto organizacional, embora seja relativamente recente, consiste em um importante campo de pesquisa de administração. O tema da estratégia organizacional tem sido bastante estudado, a partir de diversas abordagens. O presente estudo adota uma abordagem descritiva e qualitativa, do ponto de vista processual, pois se busca refletir sobre a elaboração de estratégias organizacionais baseada nas percepções de executivos envolvidos em tal processo.

Parte-se da premissa de que se trata de um processo complexo, sujeito a influências, cujas origens reportam à própria organização, ao seu ambiente de negócios e à sociedade, na qual, a organização encontra-se inserida. Propõe-se oferecer uma contribuição para uma melhor compreensão deste jogo de influências. Portanto, busca-se adaptar o modelo descritivo de formação de estratégias organizacionais proposto por Barbero (2008) à realidade de organizações que utilizam metodologia estruturada de gestão estratégica.² O objetivo do presente estudo é a importância da deliberação³ no processo de elaboração de estratégias. Convém estabelecer um paralelo entre o presente estudo e a pesquisa sobre a qual este se baseia (BARBERO, 2008)⁴, que analisou a formação de estratégias:

¹ Michaelis eletrônico. Disponível em: <<http://michaelis.uol.com.br/>>

² As organizações estudadas participam de grupo de discussão de boas práticas em gestão estratégica.

³ Neste primeiro momento, assume-se o sentido “intuitivo” de “racionalidade” e “deliberação”. Ambos os conceitos serão discutidos mais adiante.

⁴ Um resumo da obra é apresentado no Referencial Teórico.

- O ponto de partida é a ideia de formulação de estratégias - processo deliberado e formal que resultaria na expressão do intento estratégico em diretrizes, geralmente sistematizadas no plano estratégico;
- Dadas a complexidade e a incerteza inerentes às questões estratégicas, esta formulação mostra-se necessariamente parcial e incompleta;
- A elaboração das estratégias sofre influências diversas (cognitivas, intuitivas, políticas, discricionárias etc.), levando a resultados que divergem da racionalidade ideal;
- Finalmente, o dinamismo do ambiente provavelmente exigirá que as estratégias efetivamente implementadas incorporem elementos não previstos no planejamento formal (estratégias emergentes) (BARBERO, 2008, p.68).

O estudo de Barbero (2008) ao analisar um conjunto bastante heterogêneo de empresas manufatureiras concluiu que, em boa parte, o processo de planejamento estratégico formal mostrava-se incipiente. No entanto, o presente estudo se propõe, como mencionado, analisar como são formadas as estratégias em organizações com processos bastante amadurecidos de planejamento e gestão estratégica. Nestas organizações, o planejamento estratégico está formalmente a cargo de um grupo específico de executivos, aqui denominado núcleo estratégico. A elaboração das estratégias se apresenta como uma etapa bastante definida do processo de gestão estratégica, sobre a qual o presente estudo se concentra. Assim sendo, cabe destacar que, no contexto desta pesquisa, a questão da emergência de estratégias é apenas tangenciada; pois se entende que este fenômeno não se manifestaria durante o processo de elaboração de estratégias e, portanto, a sua análise não é contemplada no escopo deste estudo.

1.2 CONTEXTUALIZAÇÃO E ORGANIZAÇÃO

Entre o final do século XX e este início de milênio, têm ocorrido grandes mudanças na sociedade e na economia. A convergência de várias tecnologias, a exemplo de eletrônica, telecomunicações, informática, para citar apenas algumas, vem produzindo transformações profundas no ambiente de negócios e no mundo do trabalho. Para lidar com essa nova realidade, as organizações necessitam, fundamentalmente: a) identificar as mudanças que as atingem e se possível, antes de serem atingidas, de forma e a tempo de (b) promoverem adaptações na sua

estrutura de atuação para permanecerem relevantes no seu contexto de atuação e se destacar, a fim de maximizar os seus ativos.⁵

Neste contexto, as organizações contemporâneas precisam desenvolver orientações estratégicas a fim de: a) prover a organização de objetivos claros e padrões estáveis de ação através de estratégias deliberadas; e b) proporcionar a agilidade e a flexibilidade necessárias para as inevitáveis correções de rota emergenciais. Com o advento do conceito de estratégias emergentes, juntamente com as alternativas ao planejamento estratégico clássico, bem como o “modismo” de se considerar a deliberação como um exercício burocrático e com pouca aderência e, portanto, minimizado sua ênfase substituída por aspectos da emergência, a complexidade e turbulência do ambiente são apontadas como motivos para tornar a deliberação inútil e até prejudicial. Ao contrário, o autor do presente texto entende que complexidade e turbulência tornam a deliberação mais importante; e, por outro lado, muito mais complexa e desafiadora.

Como qualquer outra criação intelectual, a deliberação tem limitações para a sua aplicação que, por sua vez, não eliminam a sua validade e importância. Isso posto, a presente pesquisa tem por objetivo central analisar a importância da deliberação na elaboração de estratégias organizacionais em organizações nas quais esse processo é estruturado e institucional com metodologia norteadora; e, a partir disso, discutir suas limitações.

Em vista de tais objetivos, o presente trabalho se baseia na pesquisa realizada por Barbero (2008), a partir do entendimento de que os elementos que este autor discute a dimensão política, a questão da racionalidade (limitada) e intuição, a tensão entre padrões do passado e visão de futuro, entre outros, que fornecem uma estrutura conceitual adequada para tal esforço. Esta pesquisa aborda a elaboração de estratégias em organizações que apresentam processos estruturados de planejamento estratégico. Parte-se da ideia inicial de que este é um processo complexo, sujeito a influências que têm origem na própria organização, em especial, nos seus integrantes e dirigentes; no seu ambiente de negócios; e na sociedade na qual a organização se insere. O autor assume uma série de

⁵ O autor deste estudo entende que o processo de adaptação da organização às mudanças do ambiente constitui o aspecto central da estratégia organizacional.

premissas⁶ decorrentes desta ideia e traduz na figura 1, o esquema preliminar do estudo, a saber:

- A organização tem processos formalizados de planejamento estratégico, cujo objetivo central é estabelecer objetivos organizacionais e orientações gerais para o seu atingimento;
- Este processo de planejamento estratégico pode ser visto como um conjunto de decisões encadeadas e combinadas, subsequentes ou não;
- O planejamento estratégico está a cargo de um grupo específico (aqui denominado núcleo estratégico), constituído de executivos seniores;
- A elaboração das estratégias resulta da influência sobre esses processos formais de um conjunto de fatores, que seriam procedentes de características dos indivíduos envolvidos (tais como: agendas pessoais e aspectos cognitivos) e da organização (cultura, por exemplo);
- De forma geral, supõe-se que o efeito destas influências sobre os processos formais de planejamento acarrete distorções da racionalidade ideal para o processo estruturado de planejamento estratégico.

⁶ Estas premissas são sintetizadas no esquema conceitual apresentado na seção 3.2. Além destas, vale destacar a escolha de determinados autores e respectivas linhas conceituais fundamentada no conhecimento e nas preferências pessoais do autor deste estudo. Como colocado no item anterior, tais premissas certamente não se aplicam a todas as organizações; todavia, assume-se que são aceitáveis para as organizações enfocadas no estudo.

Figura 1- Esquema conceitual inicial do estudo

Fonte: autoria própria, baseada em Barbero (2008)

1.3 DELIMITAÇÃO DO ESTUDO E PROBLEMA DE PESQUISA

Embora se busque uma visão ampla do tema da estratégia organizacional, o presente estudo se desenvolve no contexto específico de organizações que utilizam metodologia prescritiva para a elaboração de estratégias. Vale destacar que o estudo se restringe ao processo de elaboração da estratégia; excluem-se expressamente questões referentes à implementação e gestão das estratégias. Em outras palavras, trata-se de um estudo descritivo, exploratório e qualitativo (Quadro 1).

Quadro 1 – Definição das fronteiras do estudo através de perguntas e respostas

Pergunta	Resposta
O quê?	O presente estudo analisará o processo de elaboração de estratégias em organizações não industriais brasileiras, com foco na questão da deliberação.
Onde?	O estudo será realizado em organizações brasileiras que utilizam metodologia estruturada e prescritiva para a elaboração do seu planejamento estratégico.
Como?	Será utilizada a abordagem qualitativa, com o intuito de propor generalizações em pesquisa com gestores dessas organizações, escolhidos por conveniência.
Por quê?	O estudo de Barbero (2008) sobre formação de estratégias em organizações industriais não analisou qualitativamente organizações com processos formalizados, onde grande parte ocorriam de forma não estruturada e formal de planejamento estratégico. Assim, justifica-se um estudo que contribua para preencher essa lacuna.

Fonte: adaptado a partir de Barbero (2008, p.17)

Esta pesquisa se desenvolve no campo da estratégia organizacional, enfocando o tema da elaboração das estratégias. A partir da constatação de que tal processo é sujeito a uma série de influências que presumivelmente está além do controle dos agentes envolvidos, o autor do presente estudo pretende contribuir para uma melhor compreensão da formação de estratégias em organizações que utilizam metodologia estruturada para a elaboração das suas estratégias.

Assim sendo, pode-se dizer que o problema de pesquisa consiste em como ocorre a elaboração de estratégias em organizações que possuem processo formalizado e estruturado de planejamento estratégico, considerando o referido modelo multidimensional.

1.4 JUSTIFICATIVA

Esta pesquisa se justifica pela importância do tema elaboração de estratégias, tanto do ponto de vista da academia quanto da gestão organizacional propriamente dita. Mais especificamente, a discussão do modelo (BARBERO, 2008) e sua aplicação a um novo contexto organizacional deverão oferecer contribuições para a compreensão da formação de estratégias organizacionais. Em especial, a discussão do tema da elaboração de estratégias que apresentam um processo estratégico “forte”⁷ deverá fornecer *insights* quanto à interação entre esse processo deliberado, discricionário e racional e os aspectos “intangíveis”, tais como: cognição, cultura, ambiental capazes de influenciar a elaboração das estratégias organizacionais.

1.5 MOTIVAÇÃO E OBJETIVOS

O autor do presente texto é motivado principalmente pelo seu contínuo interesse no campo de formação de estratégia e como consultor na área de estratégia organizacional. Em particular, a questão da importância da deliberação que se relaciona diretamente com essa atuação.

⁷ Entendido aqui como o emprego de metodologia estruturada, com apoio de consultoria e participação em grupo de discussão do tema.

1.5.1 Objetivos do Presente Estudo

Os objetivos deste trabalho consiste não só em revisitar o referencial teórico em estratégia organizacional, sobretudo em relação ao aspecto da “formação da estratégia”, assim como contribuir para a compreensão da evolução do pensamento em estratégia organizacional, com uma análise a partir do desenvolvimento da teoria em administração (PETTIGREW, 2001). Além de propor a aplicação, com enfoque qualitativo, do modelo multidimensional de formação de estratégias proposto por Barbero (2008) a organizações que utilizam metodologia estruturada para elaboração de estratégias.

1.6 QUESTÕES DE PESQUISA

Feitas as considerações, as questões de pesquisa se expressam em: Como são elaboradas as estratégias em organizações que têm processos formalizados e estruturados de planejamento estratégico? Qual A importância da deliberação na elaboração de estratégias nesses tipos de organizações? Quais são os principais fatores cognitivos, culturais e políticos, entre outros, que podem influenciar o processo de elaboração de estratégias nessas organizações? Quais são os efeitos das influências desses fatores sobre o processo de elaboração de estratégias nessas organizações?

Ao final da discussão do referencial teórico, serão apresentadas proposições que deverão orientar a etapa de campo da pesquisa.

1.7 DEFINIÇÕES OPERACIONAIS

Para maior clareza, estabelecem-se pelo autor as definições operacionais dos principais conceitos e termos empregados no estudo:

- **Estratégia organizacional:** conjunto de diretrizes que estabelece as políticas gerais para a atuação da organização, oferecendo orientações amplas para as decisões táticas e operacionais.
- **Formação da estratégia:** conjunto formado pelos processos de formulação da estratégia com as influências que a condicionam e que tem por resultado a(s) estratégia(s) da organização.

- **Elaboração da estratégia:** conjunto dos processos (formais e não formais), presentes no planejamento estratégico da organização. Engloba a ideia da **formação**; as suas limitações, e algumas formas de lidar com elas; e um conjunto de fatores (culturais e políticos) que influenciaria o resultado final do processo de elaboração do plano estratégico.
- **Qualidade da estratégia:** coerência da estratégia com as “melhores práticas” para a sua construção e o seu alinhamento com os objetivos da organização e a sua eventual realização.
- **Abordagem prescritiva:** estudo de métodos para a formulação de estratégias organizacionais (como se deve fazer);
- **Abordagens descritivas:** estudos que buscam a compreensão do processo estratégico e de como realmente é feito.
- **Influências:** fatores cognitivos, culturais e políticos, entre outros, que condicionam a formação da(s) estratégia(s), em geral em sentido divergente à racionalidade;
- **Racionalidade:** qualidade ou estado de ser sensato; pensar e agir com base em fatos, buscando formulação da questão em análise.
- **Intuição:** processo ou condição mental que permite obter uma solução válida para uma questão complexa, em geral de forma súbita e inesperada, independente do emprego de métodos racionais.
- **Metodologia estruturada para a formulação de estratégias:** qualquer método cuja finalidade seja orientar a formulação de estratégias organizacionais.
- **Modelo Multidimensional de Formação de Estratégias:** modelo descritivo desenvolvido por Edson Barbero (2008) segundo o qual a análise do processo de formação de estratégias organizacionais pode ser “decomposto” em cinco dimensões, melhorando o seu entendimento.
- **Deliberação:** engloba três sentidos: o processo de planejamento estratégico é volitivo e deliberado; e objeto de reflexão, análise e debate deliberado. Incorpora as ideias de (1) uma visão de futuro clara, que orienta o estabelecimento de objetivos estratégicos; (2) discricionariedade, ou seja, que a organização tenha possibilidade real de escolha; e (3) racionalidade, ou seja, a busca e análise sistemática de alternativas estratégicas para perseguir os objetivos da organização.

2 METODOLOGIA

Segundo Lakatos e Marconi (1991), a pesquisa científica reside na investigação sistemática de um fenômeno determinado, utilizando o método científico. As pesquisas se classificam conforme o seu objetivo, a sua finalidade, o tipo de dados coletados e as técnicas empregadas (LAKATOS; MARCONI, 1991). A fim de entender mais acerca do tema e devido à busca dos significados por meio da lógica da construção, Godoy (1995) descreve que o processo de pesquisa qualitativa não procura enumerar e medir os eventos estudados, mas obter descrições sobre a experiência vivida das pessoas e, principalmente, captar os significados atribuídos a respeito de um fenômeno descrito. Em virtude disso, foram realizadas pesquisas semiestruturadas como estratégia de pesquisa para a coleta de dados primários e análise de fenômenos e significados.

A pesquisa qualitativa apresenta-se como o mais adequado para a problemática da pesquisa e pode contribuir para um avanço no conhecimento dos elementos envolvidos com objetivo de criar *insights* relativos ao tema na tentativa de contribuir para o entendimento da prática. Já do ponto de vista dos objetivos, uma pesquisa pode ser considerada exploratória ou conclusiva; se o principal objetivo for analisar um fenômeno pouco estudado, a pesquisa é classificada como exploratória (MATTAR, 1993).

Considerando a principal questão de pesquisa: como são formadas as estratégias em organizações que utilizam metodologia estruturada para elaboração de estratégias?, pode-se dizer que este tema ainda pode ser mais estudado; portanto, a presente pesquisa tem caráter exploratório. Segundo Sampieri, Collado e Lucio (2006, p.28), o enfoque da pesquisa pode ser qualitativo, “dados sem medição numérica para descobrir ou aperfeiçoar questões de pesquisa” ou quantitativo, “testar hipóteses com base na medição numérica e análise estatística para estabelecer padrões de comportamento” (SAMPIERI; COLLADO; LUCIO, 2006, p12.).

Se revisarmos os estudos científicos [...] observaremos uma tendência [...] o casamento **quanti-quali**. [...]. Tal união ou integração agrega profundidade a um estudo e, ainda que cheguem a surgir contradições entre os resultados de ambos os enfoques, agrega-se uma perspectiva mais

completa do que estamos estudando (SAMPIERI; COLLADO; LUCIO, 2006, p.12, grifo dos autores).

Quadro 2 - Caracterização do estudo

Dimensão	Caracterização	Justificativa/comentário
Natureza das variáveis pesquisadas	pesquisa qualitativa	refere-se à existência (qualidade) de algo; busca quantificar quando possível
Natureza do relacionamento das variáveis estudadas	pesquisa descritiva	busca descrever o “como”
Objetivo	pesquisa exploratória	procura conhecimento prévio e indicativo;
Forma de coleta de dados	pesquisa por comunicação	dados obtidos através da interação direta (entrevista) ou indireta (questionário) com respondente;
Escopo	levantamento de referências	procura sintetizar referências teóricas
	estudo de casos	estudo de casos comparados
Dimensão no tempo	pesquisa ocasional	realizada uma vez, mostra uma situação determinada
Possibilidade de controle	pesquisa <i>ex-post facto</i>	busca descobrir relações entre fatores após a ocorrência do fenômeno

Fonte: autoria própria

Uma das principais formas de pesquisa qualitativa é o estudo de caso, que Yin (2001, p.) define como “pesquisa empírica que investiga um fenômeno contemporâneo, dentro de um contexto de vida real”; tal formato seria indicado quando as características do problema pesquisado forem de natureza interpretativa e comportamental. Quanto ao tipo de estudo de caso, Yin (1984) indica que o estudo pode ser caso único ou casos múltiplos; e holístico ou incorporado; e ressalta a importância de se preparar um protocolo para orientar e organizar a coleta das informações.

Yin (1984) também alerta que a técnica do estudo de caso tem sido considerada menos válida do que outras formas de pesquisa, visto que não oferece possibilidade de generalização dos resultados. Enquanto Patton e Appelbaum (2003) sugerem o uso do estudo de casos como adequado para adquirir uma visão abrangente dos processos administrativos e das organizações. Por sua vez, Eisenhardt (1989) chama a atenção para a validade do estudo de caso depende da qualidade dos procedimentos adotados, a começar pela sua fundamentação teórica. Deve ser desenvolvido e utilizado um modelo teórico, de modo a prover não apenas um enfoque para estudo, assim como a orientação para a coleta de dados. Desta forma, viabiliza-se generalização analítica, ou seja, a análise da realidade empírica em confronto com o referencial teórico. Em face disso, passa-se a detalhar os procedimentos previstos para cada etapa do estudo.

2.1 LEVANTAMENTO DO REFERENCIAL TEÓRICO

Para este levantamento, o autor consultou teses de doutorado no tema “estratégia organizacional” apresentadas a partir do ano 2000 aos dois programas de doutorado em Administração com avaliação máxima (7) pela Capes (PPGA – FEA-USP e FGV/SP). A relação dessas teses é apresentada no quadro 19, no Apêndice. Para discutir a evolução do pensamento em estratégia organizacional, as abordagens descritiva e prescritiva e a questão da deliberação, optou-se por identificar e analisar os autores/textos mais citados nestas teses. Os resultados são apresentados no quadro 20 (Apêndice), no qual “Citações” indica quantas vezes o texto foi encontrado entre as referências das teses; e o número sob o nome do autor principal indica o número total de ocorrências deste.

2.2 ELABORAÇÃO DO ESQUEMA CONCEITUAL DO ESTUDO

Pretende-se, portanto, elaborar esquema conceitual preliminar descrito no Capítulo 1, baseado no modelo multidimensional de formação de estratégias (BARBERO, 2008). A partir do esquema conceitual preliminar e da análise do referencial teórico, elaborar o esquema conceitual do estudo e as proposições que fornecerão as orientações para a etapa de campo e análises de resultados.

2.3 PROCEDIMENTOS DAS ETAPAS DE CAMPO E ANÁLISE DE RESULTADOS

O primeiro procedimento adotado foi adaptar o questionário de Barbero (2008) para o formato de pesquisa qualitativa a gestores de organizações que utilizam metodologia estruturada para a construção e a gestão da estratégia organizacional. Em seguida, 1) aplicar o questionário adaptado a executivos de organizações que utilizam metodologia estruturada para a construção e gestão da estratégia organizacional por conveniência; 2) analisar as respostas desses gestores (entrevistas semiestruturadas com respondentes escolhidos por conveniência, em caráter preliminar e exploratório), por meio da aplicação da análise de discurso; 3) analisar os resultados de acordo com os procedimentos da pesquisa original (BARBERO, 2008), quando aplicável; e 4) finalmente, elaborar um estudo de caso comparado, de acordo com o protocolo de pesquisa.

3 REFERENCIAL TEÓRICO

Para a presente revisão, parte-se da premissa de que o pensamento em estratégia organizacional evolui no contexto administrativo que, por sua vez, desenvolve-se em resposta às mudanças das demandas colocadas pela sociedade às organizações, pois à medida que o ambiente de negócios se torna mais desafiador, a estratégia ganha maior relevância. Embora não esteja no escopo deste texto analisar profundamente a evolução do pensamento administrativo, a ideia principal da presente revisão do referencial teórico em estratégia empresarial consiste em apresentar uma reflexão contextualizada sobre o desenvolvimento dos principais conceitos.

Essa ideia surge da análise do referencial teórico discutido na tese em que se baseia a presente pesquisa, além de outras sobre o tema⁸. A amplitude do referencial (e a profundidade das análises já desenvolvidas) levam este autor à tentativa de identificar autores, textos e conceitos mais citados; e apresentá-los de forma contextualizada. Portanto, procura-se refletir sobre (a) a evolução dos principais conceitos das escolas de administração (PETTIGREW, 2001); e (b) o desenvolvimento do pensamento em estratégia organizacional neste contexto, com destaque para o conceito de deliberação e racionalidade (e suas limitações) e o seu papel na construção de estratégias organizacionais.

Em seguida, é apresentada uma síntese da tese (BARBERO, 2008) que fornece o embasamento conceitual para o presente estudo. Busca-se salientar os principais elementos e resultados desse estudo; e discutir as semelhanças e diferenças entre as duas pesquisas. O modelo conceitual do estudo, elaborado a partir do esquema preliminar, apresentado no capítulo anterior, em confronto com o referencial analisado é apresentado e discutido ao final do capítulo.

3.1 EVOLUÇÃO DO PENSAMENTO EM ESTRATÉGIA ORGANIZACIONAL:

A discussão a seguir parte do pressuposto de que a estratégia organizacional evolui dentro do contexto mais amplo do pensamento administrativo, o qual reflete os ambientes de negócios, social, econômico, político no qual é desenvolvido.

⁸ Barbero (2008) e outras teses do PPGA-FEA-USP e da FGV-SP desde 2000.

Assim, ainda que sem a pretensão de discutir em profundidade a evolução das teorias administrativas, é interessante destacar alguns dos seus principais elementos, esquematizados na figura 2.

Fonte: autoria própria a partir de Pettigrew (2001)

Para Pettigrew (2001), a Administração se estabelece como ciência a partir dos trabalhos pioneiros de Frederick Taylor e Henri Fayol, no início do século XX. Embora desenvolvidas de forma independente, as abordagens desses dois autores mostram-se complementares. Por outro lado, a operação do chão de fábrica e as estruturas e práticas gerenciais, respectivamente, junto com o conceito weberiano de burocracia, constituíram os fundamentos da teoria administrativa da Escola Clássica, que embasou o desenvolvimento da grande empresa manufatureira moderna. A característica mais marcante desta Escola é uma visão mecanicista da organização, a qual é considerada como uma máquina onde as pessoas são “peças” deste mecanismo, funcionando isolada do ambiente, de forma previsível e estável, cujo foco reside na produção, eficiência e controle.

Apenas a partir do final da década de 20 a teoria administrativa incorpora a importância das pessoas para o funcionamento das organizações (MAYO; BERNARD, 1967), com a verificação de que comportamentos e relacionamentos humanos estabelecem dinâmicas organizacionais relevantes na Teoria das

Relações Humanas, que não podem ser adequadamente compreendidas a partir da ótica mecânica da Administração Científica.

A partir dos anos 40 e 50 se estabelece a Teoria Geral dos Sistemas de Bertalanffy, cuja visão da organização é tida como um sistema, ou seja, um organismo em constante interação com o seu ambiente. Esta visão se consolida com o advento da Abordagem Contingencial, desenvolvida a partir dos anos 60 por um conjunto de autores como Laurence e Lorsh, Chandler, Stalker, entre outros, na qual a ênfase da teoria administrativa desloca-se definitivamente para o ambiente. Convém lembrar que excelência operacional e controle não perdem importância; ao contrário, tornam-se condição básica de sobrevivência, principalmente com o acirramento da competitividade que se verifica já a partir da década de 60. Contudo, nas organizações contemporâneas, eficiência e controle estão presentes na forma de Qualidade Total; a abordagem comportamental embasa as políticas e práticas de gestão de pessoas; e a visão sistêmica fornece a base conceitual para as interações da organização com os *stakeholders* e o ambiente.

Parece claro que esta evolução da teoria das organizações acontece no sentido de lidar com a crescente complexidade da organização e do ambiente. Em outras palavras, o foco da gestão organizacional passa das operações (internas) para as interações com o ambiente no qual a organização se insere ou, ainda, o principal desafio da gestão se desloca do controle/eficiência de como fazer para a estratégia como eficácia, do que fazer. Como se desenvolveu o pensamento em estratégia organizacional neste contexto? O quadro 3 apresenta várias definições de estratégia organizacional, segundo autores bastante citados.

Quadro 3 - Definições de estratégia organizacional segundo autores consagrados

Autoria/ano	Definição de estratégia
Barnard (1938)	Estratégia é o que importa para a eficácia da organização, seja do ponto de vista externo, em que salienta a pertinência dos objetivos em face do meio envolvente, ou do ponto de vista interno, no qual salienta o equilíbrio da comunicação dos membros da organização e a vontade de contribuir para a ação e para a realização de objetivos comuns.
Drucker (1954)	Estratégia é a análise de situação atual e de mudanças necessárias. Incorporam-se a esta análise os recursos disponíveis e os que precisam ser adquiridos.
Chandler (1962)	Estratégia é a fixação de objetivos básicos de longo prazo de uma empresa e a adoção de ações adequadas e recursos para atingir esses objetivos.
Ansoff (1965)	Estratégia é um conjunto de decisões determinadas pelo mercado do produto a comercializar, crescimento objetivado, vantagens competitivas da organização e sinergia organizacional.
Mintzberg (1967)	Estratégia é a soma das decisões tomadas por uma organização em todos os aspectos, tanto comerciais como estruturais, sendo que a estratégia evolui de acordo com o processo de aprendizado do gestor da firma.

Ansoff (1979)	Estratégia é um conjunto de regras de tomada de decisão em condições de desconhecimento parcial. As decisões estratégicas dizem respeito à relação da empresa com seu ecossistema.
Mintzberg (1979)	Estratégia é uma mediação de forças entre a organização e seu ambiente: estabelece padrões consistentes de decisões organizacionais conforme o ambiente vivenciado.
Porter (1981)	Estratégia é a escolha da firma de variáveis de decisão-chave, como preço, promoção, quantidade e qualidade. A empresa, para ter bom desempenho, deve se posicionar corretamente na sua indústria.
Mintzberg; McHugh (1985)	Estratégia é um padrão em uma corrente de ações ou decisões. Desconsidera possibilidades de diferentes estratégias para condições ambientais diversas.
Porter (1985)	Estratégia é um conjunto de ações ofensivas ou defensivas para criar uma posição defensável numa indústria e enfrentar com sucesso as forças competitivas e, assim, obter um retorno maior sobre o investimento.
Ansoff; McDonell (1990)	Estratégia é um conjunto de regras de tomada de decisão para orientação do comportamento de uma organização. Há quatro tipos distintos de regras: [...] (objetivos, metas); [...] (estratégia de produto e mercado, ou estratégia empresarial); [...] (conceito organizacional); [...] (políticas operacionais).
Mintzberg; Quinn (1991)	Estratégia é um modelo ou plano que integra os objetivos, as políticas e as ações sequenciais de uma organização, em um todo coeso.
Porter (1996)	Estratégia significa desempenhar atividades diferentes das exercidas pelos rivais ou desempenhar as mesmas atividades de maneira diferente.
Mintzberg et al. (1998)	Estratégia é a força mediadora entre a organização e o seu meio envolvente, centrando-se nas decisões e ações que surgem naturalmente. A formação da estratégia não se limita aos processos intencionais, mas pode ocorrer como um padrão de ações formalizadas ou não.
Prahalad; Hamell (1990)	Uma arquitetura estratégica é um <i>roadmap</i> do futuro, que identifica as competências fundamentais a construir e as tecnologias que as constituem.

Fonte: Adaptado pelo autor a partir de Bragança, Mainardes, Laurett (2015, p. 78)

Vale destacar alguns pontos, embora o tema da estratégia pareça estar quase ausente no início do século XX, a “primeira definição (BARNARD, 1938) apresenta-se mais como um conjunto de reflexões do que como uma definição operacional”. Em 1954, Drucker, seguido de Chandler (1962), apresentou definições que enfatizam a análise da situação, dos objetivos e dos recursos, enquanto que as primeiras definições trazidas por Ansoff (1965) e Mintzberg (1967) destacam a estratégia como um conjunto de decisões. Visão que evolui para a estratégia como um padrão de decisões (ANSOFF, 1979), especialmente com interações com o ambiente (MINTZBERG, 1979).

No início dos anos 80, estabeleceram-se linhas conceituais que se mantiveram ao longo da década de 90 e no início dos 2000:

- Estratégia como conjunto de regras para a decisão (ANSOFF, 1965).
- Estratégia como mediação entre a organização e o seu ambiente (MINTZBERG, 1967).
- Estratégia como posicionamento no setor/mercado - com as correspondentes escolhas sobre quais atividades desempenhar, e de que forma (PORTER, 1980). Esse conceito é ampliado com a ideia de arquitetura estratégica e *core competences* (PRAHALAD; HAMMELL, 1990).

Figura 3 - Escolas de Administração x principais autores em estratégia organizacional

Fonte: autoria própria, a partir de Pettigrew (2001); Bragança, Mainardes e Laurett (2015, p. 78)

Pode-se perceber um alinhamento entre a teoria de Administração e o campo da estratégia organizacional. Até 1930, a teoria administrativa se concentrara nas questões internas das organizações, mais especificamente das grandes companhias industriais, enquanto a questão da estratégia ficou quase relegada. Segundo Ghemawat (2012), na década de 30, Alfred Chandler havia começado a delinear a ideia de um pensamento estratégico articulado por gestores da alta administração nas organizações. O referido autor destaca que a questão da alocação de recursos no pós-guerra deu impulso à discussão de estratégia organizacional, além disso, a Teoria dos Jogos de Neumann e Morgenstern forneceu embasamento teórico para a análise de atos de cooperação e concorrência entre grupos de firmas (PORTO, 2015).

Drucker (1954) afirmou que, por meio do planejamento estratégico formal, as organizações deveriam procurar moldar o ambiente econômico para planejar, iniciar e executar mudanças no ambiente a fim de neutralizar, constantemente, as limitações de circunstâncias econômicas sobre a liberdade de ação da empresa. Portanto, a estratégia iria além do planejamento interno da organização, passando a incorporar as relações interorganizacionais que, por conseguinte, determinariam as condições e a sobrevivência das organizações (DRUCKER, 1954). Simon (1955, *apud* PORTO, 2015) estabelece um contraponto a essas ideias com o conceito da

racionalidade limitada que destaca as limitações do planejamento estratégico, devido não só à falta de totalidade das informações, bem como à limitação da consciência humana para processar e julgar as informações disponíveis.

No decorrer das décadas de 60 e 70, a teoria administrativa evolui para a concepção da organização como sistema complexo em interação com o ambiente. Neste contexto, o foco da estratégia se volta para a gestão racional dessa interação, por meio do planejamento formal. Neste período, consagra-se a prática do planejamento estratégico, com a estratégia sendo guiada por planejadores, num departamento especializado, responsável por quantificar as metas organizacionais (MINTZBERG *et al*, 2000, *apud* PORTO, 2015).

A partir dos anos 80, graças à Abordagem Contingencial, a teoria administrativa incorpora a noção de complexidade e dinamismo do ambiente; e o desafio que representa para a organização o equilíbrio entre a eficiência operacional enfatizando a Qualidade Total e a capacidade de adaptar-se dinamicamente ao ambiente externo. Na referida década, Michael Porter redefine o planejamento estratégico em termos de escolha de uma posição estratégica competitiva na relação entre a empresa e seu meio ambiente. O principal aspecto do ambiente é o setor onde a empresa atua e a estratégia visa definir a forma como a empresa irá competir no mercado. Mais recentemente, Prahalad e Hamel (1990) destacam que organizações de sucesso obtêm vantagem competitiva sustentável quando se apoiam em alguns recursos denominados competências essenciais. Barbero (2008), em acordo com Zacarelli (2000), sintetiza esta evolução conforme quadro 4, propondo três momentos na evolução do pensamento estratégico:

- Fase pré-estratégica (até os anos 50): estratégia como diretrizes internas;
- Etapa do planejamento estratégico (anos 60 e 70): racionalismo em gestão, foco na formulação, bem menos na execução e quase nada em termos de avaliação e controle;
- Administração estratégica (anos 80 em diante): contínua adaptação da organização ao ambiente (BARBERO, 2008, p.45).

Quadro 4 - Evolução da estratégia organizacional

MARCOS HISTÓRICOS DA ESTRATÉGIA NAS EMPRESAS	
1965	Edição do primeiro livro sobre estratégia, de Igor Ansoff
1973	Realização do primeiro Seminário Internacional de Administração Estratégica na Universidade de Vanderbilt
1980	Publicação de primeiro livro com conceitos próprio de estratégia, escrito por Michael Porter
1994	Edição do livro <i>The rise and fall of Strategic Planning</i> , que mostra a precariedade dos conceitos de planejamento estratégico e marcou o início de uma nova fase dos conceitos de estratégia.
1994	Publicação de artigo na revista <i>international Management</i> , mostrando que o planejamento estratégico deixava de ser o serviço de maior faturamento das empresas de consultorias europeias
A partir de 1996 , presença cada vez maior da palavra sucesso nos textos sobre estratégia.	

Fonte: Zacarelli (2000, p. 4)

3.2 ABORDAGENS EM ESTRATÉGIA ORGANIZACIONAL E A QUESTÃO DA RACIONALIDADE

Como visto, estratégia organizacional compreende um tema relativamente recente, que tem sido abordado sob diversos pontos de vista. No presente estudo, parte-se da ideia de que estratégia consistiria, fundamentalmente, em decisões. Em outras palavras, elaborar estratégias equivaleria a tomar decisões estratégicas, presumivelmente inter-relacionadas; a formulação de estratégias indicaria um processo decisório idealizado como totalmente racional. Na realidade, existe uma série de influências acerca desse processo resultando no que se entende por elaboração das estratégias. Neste sentido, Mintzberg (1976) afirma que o processo decisório corresponde a um conjunto de ações que se inicia com a identificação de um estímulo que requer ação e termina com uma decisão. Este processo decisório pode ser formal ou informal, estruturado ou não-estruturado. Já segundo Ansoff (1990), pode-se dividir o processo decisório em quatro etapas:

1. Percepção da necessidade: envolve a percepção da situação e identificação de um problema ou oportunidade.
2. Formulação das alternativas: engloba a definição dos objetivos (para onde ir) e a geração das possíveis escolhas para cumprir os objetivos elencados (por onde ir).
3. Avaliação das alternativas: análise e comparação das alternativas traçadas (quanto cada alternativa satisfaz os objetivos propostos?)
4. Escolha de uma ou mais alternativas de ação: opção pela(s) alternativa(s) mais adequada(s) para alcançar os objetivos (ANSOFF, 1990, p.50).

Cabe aqui trazer a classificação de modelos de decisão proposta por Bell, Raiffa e Tversky (1988), dividindo as abordagens em descritiva, normativa e prescritiva. Para esses autores, pode-se dizer que modelos descritivos abordam o processo decisório como este é, e os modelos normativos abordam o processo decisório como deveria ser. Segundo Barbero (2008), outros pesquisadores importantes (MINTZBERG *et al.*, 2000; EDEN; CKERMANN, 2004) adotam classificações semelhantes a esta. Nesse viés, as teorias descritiva e normativa seriam os extremos entre os quais estaria a modelagem prescritiva, que indicaria como alguém pode melhorar suas escolhas, conforme alguns autores:

o modelo descritivo seria avaliado pela sua validade empírica; modelos normativos, pela sua adequação teórica; e modelos prescritivos seriam avaliados pela sua capacidade de proporcionar decisões de melhor qualidade (BELL; RAIFFA; TVERSKY, 1988, *apud* PORTO, 2015, p.51).

Esse paradigma de racionalidade permeia diversas linhas de pensamento econômico; em outras palavras, pode-se dizer que boa parte da teoria econômica tradicional é construída sobre a hipótese da racionalidade dos agentes econômicos, não obstante as muitas críticas a essa abordagem (POSSAS, 1995, p.184).

[...] seres humanos raramente se comportam de acordo com [...] pressupostos de racionalidade – e as abordagens embasadas em tais pressupostos acabam por constituir modelos que são mais descritivo-normativos do que prescritivos. Em outras palavras, a racionalidade plena apresenta-se como um ideal, realizável apenas em “[...] circunstâncias muito particulares de informação perfeita, relativa simplicidade de cálculo e confiabilidade das expectativas quanto ao futuro” (POSSAS, 1995, p. 181). (PORTO, 2015, p. 52).

Por outro lado, Simon (1955) criticou o conceito de homem econômico que teria “um conhecimento [...] impressionantemente volumoso e claro”; “um sistema de preferências bem organizado e estável”; e “capacidade de processamento” virtualmente ilimitada: “o conceito de ‘homem econômico’ (e seu ‘irmão’, o ‘homem administrativo’) necessita de uma revisão bastante drástica” (SIMON, 1955, *apud* PORTO, 2015). Em suma, as pessoas e organizações raramente agem de acordo com a racionalidade absoluta e, desse modo, as abordagens baseadas nessa ideia acabam sendo idealizações, realizáveis apenas em circunstâncias muito

particulares. A **abordagem descritiva**⁹ se baseia na constatação de que esse pressuposto de racionalidade perfeita não se verifica, tendo em vista que, na verdade, ocorreria um compromisso entre a qualidade da decisão com pesquisa e análise das alternativas e o seu custo de tempo e esforço, por exemplo.

A esse respeito, Barros (2010) discute o conceito de racionalidade na obra de Simon, afirmando inicialmente que este produziu “acima de tudo, uma teoria de comportamento econômico”, cujo principal elemento se alicerça justamente na racionalidade:

Rationality is defined by Simon as a relation of conformance (efficacy) between preestablished ends and the means to reach them. [...] The factual evaluation of this conformity involves, in theory, three “steps”: (i) the listing of all possible behavioral alternatives; (ii) the determination of all the consequences that will follow, in the future, to the adoption of each of these alternatives (in a determinist way or in the form of distributions of probabilities); (iii) the comparison of the alternatives, that should be evaluated by the sets of consequences following each one of them, according to the preestablished ends (utility, profit or any other specified pay-off function) (SIMON apud BARROS, 2010, p. 457).¹⁰

É a partir da percepção que esta avaliação factual da racionalidade global (*global rationality*), objetiva ou substantiva seria impraticável que Simon elabora a sua teoria do comportamento econômico, tratando de estabelecer a diferença entre o *comportamento teórico e comportamento real ou prático*. (SIMON apud BARROS, 2010, p. 458, grifo do autor), dando origem ao conceito de **racionalidade limitada**:

The alternative approach employed in these papers is based on what I shall call the principle of *bounded rationality*: *The capacity of the human mind for formulating and solving complex problems is very small compared with the size of the problems whose solution is required for objectively rational behavior in the real world — or even for a reasonable approximation to such objective rationality.* (SIMON, 1957, 198 apud BARROS, 2010, p. 459, grifo do autor).¹¹

⁹ A abordagem prescritiva será discutida mais adiante.

¹⁰ Tradução livre: “A racionalidade é definida por Simon como uma **relação de conformidade (eficácia) entre os fins preestabelecidos e os meios para alcançá-los**. [...] A avaliação factual desta conformidade envolve, em teoria, três “etapas”: (I) a listagem de todas as alternativas possíveis de comportamento; (II) a determinação de todas as consequências que se seguirão, no futuro, a adoção de cada uma dessas alternativas (de uma maneira determinista ou sob a forma de distribuições de probabilidades); (Si) a comparação das alternativas, que devem ser avaliados pelos conjuntos de consequências cada um deles, de acordo com os fins preestabelecidos” (grifos nossos).

¹¹ Tradução livre: “A abordagem alternativa empregada nestes artigos é baseada no que eu chamarei o princípio da **racionalidade limitada: A capacidade da mente humana para formular e resolver problemas complexos é muito pequena comparada com o tamanho dos problemas cuja solução é necessária para o comportamento objetivamente racional no mundo real - ou mesmo para uma aproximação razoável a essa racionalidade objetiva**” (grifos nossos).

Bounded rationality, a rationality that is consistent with our knowledge of actual human choice behavior, assumes that the decision maker must search for alternatives, has egregiously incomplete and inaccurate knowledge about the consequences of actions, and chooses actions that are expected to be satisfactory (attain targets while satisfying constraints) (SIMON, 1997, p. 17, *apud* BARROS, 2010, p. 460).¹²

Pode-se perceber nestas afirmações que a racionalidade é limitada quando se fica aquém da onisciência e, portanto, falta uma caracterização mais positiva e formal dos mecanismos de escolha (SIMON, 1979, p. 502, *apud* BARROS, 2010, p. 464), provida pelos conceitos de racionalidade processual e racionalidade substantiva:

Behavior is substantively rational when it is adequate to the realization of given ends [...]. [and] procedurally rational when it is the outcome of appropriate deliberation. Global rationality is understood as substantive in the sense that it is only concerned with what is the choice done, with its result. The concept of procedural rationality focuses on how the choice is done. The crucial issue in the distinction between substantive and procedural rationality lies in the proposition that the decision making process, and therefore, also the agent that carries out this process, influences crucially the decision result. [...] Hence, it becomes indispensable to know the process by which the choice is taken (BARROS, 2010, p. 465).

13

Em suma, Barros (2010, p.465) observa que “o conceito de racionalidade processual [é] o que melhor expressa a visão de Simon do comportamento racional, em detrimento da racionalidade limitada [...]”, destacando que “os conceitos de racionalidade limitada e racionalidade processual são usados por Simon como complementares” (BARROS, 2010, *apud* PORTO, 2015, p.50).

Bounded rationality is essentially a construction in negative: it is the negation of global rationality. [...] procedural rationality is the set of specifications proposed by Simon regarding what is rationality. The two concepts are complementary, then, in the following sense: bounded rationality does the

¹² Tradução livre: “Racionalidade limitada, uma racionalidade que é consistente com o nosso conhecimento do real comportamento de escolha humana, assume que o tomador de decisão deve procurar alternativas, tem conhecimento egregiamente incompleto e inexato sobre as consequências das ações, e escolhe as ações que deverão ser satisfatórias (atingem os alvos, enquanto satisfazem restrições).”

¹³ Tradução livre: “O comportamento é substantivamente racional quando é adequado para a realização dos fins [...] (e) processualmente racional quando é o resultado de deliberação apropriada. **Racionalidade global é entendida como substantiva na medida em que apenas diz respeito ao resultado da escolha. O conceito de racionalidade processual se concentra em como a escolha é feita.** A questão crucial na distinção entre racionalidade substantiva e processual encontra-se na proposição de que o **processo de decisão e, portanto, também o agente que realiza este processo, influencia fundamentalmente o resultado de decisões.** [...] Assim, torna-se indispensável conhecer o processo pelo qual a escolha é feita” (grifos nossos).

critical part, and procedural rationality, the assertive one (BARROS, 2010, p. 469).¹⁴

Esses conceitos de racionalidade limitada/processual significam que o tomador de decisão não pesquisa todas as alternativas completamente em busca da solução ideal (racionalidade substantiva), no entanto, busca identificar a partir da informação disponível e a sua capacidade de processá-la em certo tempo uma alternativa satisfatória.

[...] a decisão é desencadeada pelos estímulos [...] e a resposta aos estímulos é em parte deliberada, embora provenha, na sua grande parte do hábito. A parte que provém do hábito [...]pode representar um ajustamento ou adaptação previamente condicionada do comportamento a seus fins. [...]. **A racionalidade exige que se faça uma escolha consciente entre valores competitivos, sem se deixar levar pelo capricho dos estímulos que dirigem a atenção** (SIMON, 1979, p. 95 apud LOIOLA, E., & ROCHA, M. C. F., 2002, p.4).

Ainda segundo Simon (1979, apud LOIOLA, E., & ROCHA, M. C. F., 2002, p.4), a racionalidade nas organizações se baseia na integração de decisões. Começa-se com decisões estruturadoras a respeito dos valores e dos métodos gerais com planejamento substantivo/decisões estratégicas. Estas, por sua vez, orientariam as decisões sobre recursos a nível tático/gerencial e procedimentos em nível operacional. Mintzberg e Quinn (2001) consideram como decisões estratégicas as que determinam a direção geral e a viabilidade de uma organização em função das mudanças no ambiente onde está inserida. Já Ansoff (1999) esclarece que a principal característica dessas decisões resulta na singularidade, ou seja, no seu caráter inédito e não repetitivo.

Desse modo, planejamento substantivo/estratégico seria o conjunto de decisões estruturadoras, onde as implicações limitam as alternativas disponíveis no âmbito do planejamento processual e operacional subsequentes, o que seria favorável a racionalidade. Nesse enfoque, o planejamento estratégico seria um intento entre a racionalidade ideal e as limitações de recursos e de tempo, ao identificar e considerar algumas alternativas possíveis no processo de tomada de decisão sobre um problema complexo.

¹⁴ Tradução livre: “**Racionalidade limitada** é essencialmente uma construção em negativo: é a negação da racionalidade global. [...] Já o segundo (**racionalidade processual**) [...] é o conjunto de especificações [...] proposto por Simon sobre o que é racionalidade. Ou seja, os conceitos se complementam: **racionalidade limitada faz a parte crítica, e a racionalidade processual, a assertiva** (grifos nossos).

Kahneman e Tversky (1979) ampliaram a discussão das limitações da racionalidade com a Teoria dos Prospectos (*Prospect Theory*), que enfoca as heurísticas e vieses presentes nos julgamentos sob incerteza, a modelagem das escolhas e a questão da aversão a perdas. Segundo esta teoria (Figura 4), a tendência é as pessoas aceitarem mais risco diante da perspectiva de perdas do que quando se trata de ganhos, sendo que o valor seria percebido em termos de mudanças em relação a um ponto neutro.

Figura 4 – Teoria dos Prospectos

Fonte: Bazerman (2004, p. 62)

Segundo estes autores, o tomador de decisão emprega regras práticas (heurísticas) para lidar com a complexidade durante a busca de uma solução satisfatória. Este processo é influenciado por uma série de vieses devido a limitações cognitivas. Bazerman (2004) enfatiza que, embora as heurísticas não garantam a obtenção da solução ideal, provavelmente a economia de tempo e recursos compensará as possíveis perdas. Em resumo, pode-se dizer que, apesar dos tomadores de decisão se esforçarem para ser racionais, têm limitações cognitivas. Em outras palavras, a racionalidade limitada dos tomadores de decisão é um dos fatores que exercem influência na elaboração de estratégias.

Barbero (2008) chama a atenção que a viabilidade política representa um aspecto fundamental da estratégia da organização, se esta for entendida como uma ordem negociada (EDEN; ACKERMANN, 2004), a estratégia seria uma nova ordem, sujeita à negociação entre diversos grupos de poder, este entendido como o uso da

influência além da puramente econômica. Deste ponto de vista, a formação da estratégia seria “um processo aberto de influência, [...] para negociar estratégias favoráveis a determinados interesses” (MINTZBERG *et al.*, 2000, p. 174, *apud* BARBERO, 2008, p. 91). Nestes processos, o exercício do poder se manifesta em dois níveis: intraorganizacional (micro) e interorganizacional (macro).

No nível micro, segundo os aludidos autores, esses processos podem transformar a organização em uma zona de conflitos entre interesses, pois a influência excessiva da ordem social estabelecida pode levar à acomodação e à consequente sabotagem de novos acordos, por serem politicamente inviáveis. Dessa maneira, a formação efetiva de estratégias em um ambiente politizado depende de serem equilibradas demandas opostas da mudança da organização e da proteção dos relacionamentos sociais. O poder “micro” pode ser tanto prejudicial quanto benéfico à organização ao promover, respectivamente, a desestabilização ou a correção das estratégias (BARBERO, 2008, p. 94).

Já no nível macro, a ênfase recai nos relacionamentos da organização com os seus diversos *stakeholders*, cada qual com os seus interesses próprios. Segundo Mintzberg e colaboradores (2000, *apud* BARBERO, 2008), há três formas de as organizações lidarem com essa situação:

- Análise de interessados (*stakeholders analysis*): uma tentativa de lidar com as forças políticas de forma racional;
- Manobras estratégicas: movimentos que buscam influenciar os rivais, de forma a evitar conflitos destrutivos;
- Formulação cooperativa de estratégias: organizações que atuam em rede e buscam criar estratégias de forma conjunta (MINTZBERG *et al.* (2000, *apud* BARBERO, 2008, p.96).

Em síntese, pode-se afirmar que o processo de elaboração e formação de estratégias sofre fortes influências dos interesses dos diversos grupos de poder que atuam na/com a organização; e que estas influências provavelmente comprometem, em alguma medida, a perseguição dos objetivos organizacionais. Vale frisar que a organização está imersa em uma realidade sujeita a turbulências, mudanças radicais e bruscas, que claramente têm impacto negativo sobre a estratégia. A título de exemplo, um evento como um ato terrorista ou uma catástrofe natural de grandes dimensões pode obrigar setores inteiros a rever e a adaptar radicalmente suas estratégias.

Barbero (2008) sumariza essas reflexões baseando-se em Mintzberg e colaboradores (2000), que afirmam que a estratégia realizada pela organização resultaria da interação entre uma estratégia pretendida e formulada; e um conjunto de estratégias emergentes, que teriam origem em processos de aprendizado: “uma estratégia totalmente deliberada significa que não houve aprendizado; uma estratégia totalmente emergente significa que não houve controle” (BARBERO, 2008, p.64).

Ainda em consonância com Barbero (2008), a emergência de estratégias pode ser vista de diferentes perspectivas:

- Como fenômeno hierárquico: resultaria do desdobramento das diretrizes estratégicas emanadas pela alta administração nos níveis operativos;
- Como fenômeno cognitivo: resultaria da percepção de ações não planejadas e bem-sucedidas como um padrão estratégico, do qual emergiriam inclusive os objetivos organizacionais;
- Como auto-organização: resultaria da livre interação entre os agentes, que geraria sistemas complexos autoadaptativos;
- Como aprendizado: resultaria de processos dinâmicos de aprendizado, típicos de organizações inovadoras (BARBERO, 2008, p.69).

Retomando a ideia de que as estratégias organizacionais seriam construídas por meio da interação dessas influências com o processo formal de planejamento estratégico, como se daria esse processo? Preliminarmente, o autor do presente estudo entende que, em empresas com processos formalizados de planejamento estratégico, haveria mais propensão para a predominância dos aspectos hierárquico e cognitivo; em relação à auto-organização e ao aprendizado.

Um estudo de Mintzberg e colaboradores (1976) sobre processos decisórios estratégicos indicou a existência uma estrutura subjacente aos processos da tomada de decisão estratégica e apresentou um modelo processual para estas decisões. A partir da análise de vinte e cinco processos decisórios estratégicos, os pesquisadores identificaram os processos decisórios estratégicos como inéditos, complexos e sem limites predeterminados (*open ended*), pois o processo começaria a partir de conhecimentos insuficientes tanto sobre o problema quanto as possíveis soluções e seus desdobramentos.

Esses autores sugerem que o processo estaria dividido em um processo em três etapas, a saber: identificação, desenvolvimento e seleção, caracterizadas por sete rotinas centrais e três conjuntos de rotinas de apoio (Figura 5):

Figura 5 - Modelo geral do processo decisório estratégico segundo Mintzberg e colaboradores

Fonte: Mintzberg e colaboradores (1976, p. 266).

• **Fase de identificação (*identification phase*):** situação que exige a decisão é identificada.

- *Rotina de reconhecimento (recognition routine)*: formulação do problema a partir dos seus elementos (em geral, difusos).
- *Rotina de diagnóstico (diagnosis routine)*: coleta e organização de informações sobre a situação-problema. Inclui estabelecer se se trata de ameaça (*crisis*) ou oportunidade (*opportunity*) (MINTZBERG, 1976, p.267).

• **Fase de desenvolvimento (*development phase*):** é a geração de alternativas estratégicas, considerada a etapa mais crítica do processo.

- *Rotina de busca (search routine)*: busca de possíveis soluções:
 - Memória: situações semelhantes no histórico da organização;
 - Passiva: Esperar uma solução fornecida por fornecedores ou parceiros, atuais ou potenciais;
 - Armadilha (*trap*): tentar provocar o processo anterior;
 - Ativa: Pesquisar ativamente em busca de alternativas.
- *Rotina de design (design routine)*: elaborar uma solução *taylor made* e/ou buscar customizar soluções existentes (por exemplo, adaptações de equipamento ou sistemas), resultando em uma lista de alternativas estratégicas.
- *Rotina de pré-seleção (screen routine)*: avaliar previamente as alternativas, principalmente para eliminar alternativas inviáveis (MINTZBERG, 1976, p.268).

• **Fase de seleção:** escolher uma ou mais alternativas para a ação.

- *Rotinas de avaliação-escolha (evaluation-choice):*
 - Julgamento (*judgement*) escolha por um decisor individual;
 - Barganha (*bargaining*) entre dois ou mais decisores;
 - Análise (*analysis*), por um ou mais especialistas)
- *Rotina de autorização:* obter, se necessário, validação da decisão e autorização para a implementação (MINTZBERG, 1976, p.271).

Vale destacar que nas organizações que serão objeto do presente estudo, essa rotina de autorização faz parte integrante do processo formal de planejamento estratégico, no sentido da aprovação final pela alta administração. Em resumo, os estudos descritivos referentes à estratégia organizacional assinalam que a construção de estratégias organizacionais é, fundamentalmente, um processo de decisões encadeadas. Além disso, as organizações não tomam decisões estratégicas, são as pessoas, em geral gestores ou próximas ao topo da hierarquia, quem tomam as decisões. Contudo, as pessoas levam para o processo de construção de estratégias as suas limitações cognitivas; os interesses dos grupos formais e informais dos quais participam e os padrões impostos pela cultura organizacional.

Coloca-se, portanto, a necessidade de buscar um padrão de racionalidade a fim de proporcionar condições para a obtenção dos objetivos da organização. Aqui entram as abordagens prescritivas. Tais técnicas proporcionam uma disponibilidade e organização das informações, presumivelmente reduzindo a influência dos vieses cognitivos, principalmente pela necessidade de seguir metodicamente os passos da técnica. Se tais técnicas se concentram em um processo normativo regido e racional, a deliberação se torna cada vez mais valorizada e evidente. Dadas estas reflexões, mostra-se razoável supor que a aplicação de tais técnicas conduziria à predominância da deliberação em relação à emergência, na elaboração de estratégias.

Algumas discussões das abordagens prescritivas a seguir incluem a análise SWOT e outras semelhantes; as linhas de pensamento estratégico de Porter (cadeia de valor, posicionamento) e Prahalad e Hammel (RBV/Competências Fundamentais); modelos e metodologias como o Método MIRA (ALMEIDA, 2000) e outros semelhantes.

A análise SWOT consiste no confronto entre as capacidades internas (forças e fraquezas) *versus* as oportunidades e ameaças presentes no ambiente de negócios. A organização deve adotar estratégias de forma a: “(i) preservar e alavancar suas “forças”; (ii) compensar e/ou reduzir fraquezas; (iii) evitar ou minimizar as ameaças e (iv) aproveitar as oportunidades” (FISCHMANN; ALMEIDA, 1991, p.25). Do ponto de vista do ambiente externo, a aplicação da análise SWOT tem sido baseada no modelo de cinco forças de Porter (1986). Este modelo se concentra no lado externo da estratégia, ajudando as empresas a analisarem as forças em uma indústria que dão origem a oportunidades e ameaças.

Para Porter (1986), embora o ambiente seja amplo e dê origem a forças sociais e econômicas que afetam todas as organizações, o principal elemento do ambiente externo é a indústria, por ser um setor de atuação, caracterizada fundamentalmente pela sua estrutura. A competição dentro da indústria dependeria de cinco forças: grau de rivalidade entre os atuais concorrentes, poder de negociação dos compradores, poder de negociação dos fornecedores, ameaça de novos entrantes, ameaça de produtos substitutos. O autor preconiza que, para fazer frente à concorrência na indústria, o elemento central da estratégia é o posicionamento. Ou seja, a organização deve adotar uma de três estratégias genéricas: liderança em custo, diferenciação ou enfoque. Porter destaca que ainda que a opção de meio termo (*stuck in the middle*) possa ser adotada, seria extremamente pobre, geralmente levando a desempenhos inferiores (ANTONIALLI, 2000).

Já Hamel e Prahalad (1995) analisaram empresas consistentemente bem-sucedidas, cujo sucesso seria relacionado não a uma determinada linha de produtos ou a um nicho de mercado, mas ao desenvolvimento e a conservação de um conjunto de competências fundamentais (*core competences*), a partir do qual essas empresas “apresentam uma grande variedade de produtos e desenvolvem novos negócios e mercados” (HAMEL; PRAHALAD, 1995).

A visão baseada em recursos (RBV) resgata o lado interno da equação, isto é, destaca que as capacidades da organização ajudam a empresa no jogo competitivo. Além disso, sugere que as organizações devem posicionar-se estrategicamente com base nos seus recursos e nas suas capacidades de valor, únicos e difíceis de obter. Recursos e capacidades podem ser vistos como uma

plataforma da qual a organização pode derivar vários produtos/serviços para diversos mercados, proporcionando, assim, uma vantagem competitiva potencialmente mais sustentável do que a baseada em produtos e mercados. (HAMMELL; PRAHALAD, 1995).

Figura 6 - Modelos de análise estratégica

Fonte: autoria própria (com base nas referências citadas)

Como se pode perceber, essas duas visões de estratégia: a escola do posicionamento de Porter e *Resources Based View* (RBV) de Hamel e Prahalad, podem ser classificadas como prescritivas, pois, a partir de certa visão da competitividade, oferecem orientações para a elaboração de estratégias organizacionais. Convém lembrar que Hamel (1996) afirma que “estratégia é revolução, todas as outras coisas são táticas”.

Cumpra também analisar as metodologias especificamente concebidas para orientar o processo de planejamento estratégico. Um exemplo é o Método MIRA (ALMEIDA, 2000), um método normativo desenvolvido inicialmente para pequenas empresas. O ambiente externo, considerado como um conjunto de forças externas sobre as quais a organização tem pouca influência, representa o elemento central para a construção da estratégia. O método é concebido como um modelo de planejamento estratégico. A sua aplicação (baseada em uma planilha de Excel®) começa com uma breve descrição da empresa abordando histórico, produtos, clientes e mercados, entre outros, e apresentação de sua Missão e Visão. Seguem-se as etapas: Estabelecer a Estratégia e Viabilidade da Estratégia, sendo que a primeira apresenta maior interesse para os objetivos do presente estudo. Está dividida em quatro atividades: Análise dos Aspectos Internos, Análise do Ambiente, Comparação da Orientação com o Campo de Atuação e Estabelecimento da Estratégia.

Considerando que tais elementos constituem o cerne desta abordagem, os autores evidenciam a necessidade de entendê-los a fim de se preparar para eles por meio de suas descrições, eventualmente criando processos que melhorem a adaptação da organização ao ambiente. A partir dos elementos identificados na empresa e no ambiente desta, o método fornece suporte para a geração de alternativas estratégicas, as quais são analisadas utilizando planilhas que demonstram a evolução patrimonial da empresa, de acordo com os resultados projetados das ações estratégicas. O conjunto de ações estratégicas selecionadas, as estimativas de tempo e recursos necessários e a atribuição de responsabilidades fornecem as bases para elaboração do plano estratégico (ALMEIDA, 2000).

Até este ponto, buscou-se estabelecer que, dada a complexidade das questões estratégicas, a racionalidade não é suficiente. Assim, ocorreriam distorções, causadas pela influência de uma série de fatores, sejam estes cognitivos, culturais, políticos e outros, dentro de uma abordagem descritiva. Pretende-se, portanto, o suporte de metodologias que proporcionem mais racionalidade ao processo de elaborar estratégias com a abordagem prescritiva. Para completar esta discussão, cabe lembrar o papel da **intuição** nas decisões estratégicas, uma forma de pensamento que propiciaria a solução das questões estratégicas por meio de um tipo de percepção que, embora possa ocorrer durante o processo ou no final da análise racional, seria independente desta. Em outras palavras, seria a capacidade de tomar decisões adequadas, mesmo sem a avaliação sistemática das alternativas e preferências.

Dentre diversos autores que se dedicaram ao estudo e entendimento do papel da intuição nas decisões organizacionais, Parikh *et alli* (1998) realizaram uma vasta pesquisa sobre qual era a importância do uso da intuição pelos executivos, o resultado baseado em cerca de 1.200 opiniões de gerentes sênior de grandes empresas. Essa pesquisa demonstrou que os administradores em cargos *sêniores* frequentemente empregavam a intuição para tomar decisões complexas e críticas. Portanto, aparentemente a relevância da intuição aumenta à medida que a complexidade, turbulência e competitividade do ambiente apresentam desafios para os quais a racionalidade limitada do tomador de decisões mostra-se insuficiente. Nessa direção, Hodgkinson e colaboradores (2009) definem intuição como “uma importante faculdade” do assim chamado inconsciente inteligente (*intelligent-*

unconscious), como algo “[...] que vem à mente com uma aura ou convicção de acerto ou plausibilidade, mas sem razões ou justificativas [...] essencialmente ‘sabendo’, mas sem saber o porquê” (HODGKINSON et al., 2009, p. 279, *apud* PORTO, 2015, p.57). Segundo esses autores, haveria um crescente consenso de que intuição em administração consistiria em: “(1) a capacidade de obter conhecimento direto [...]; (2) pensamentos, conclusões e escolhas geradas por meio de processos não conscientes; (3) julgamentos que surgem por meio de associações súbitas [...] e holísticas” (PORTO, 2015, p.57).

A título de síntese desse tópico dedicado às abordagens (descritiva e normativa) para o estudo da elaboração de estratégias organizacionais, observa-se que as estratégias são, fundamentalmente, respostas a questões estratégicas críticas, inéditas, complexas e urgentes, as quais não podem ser resolvidas de forma puramente racional; todavia, há indicações de que quanto mais racional, melhor. O processo de elaboração de estratégias pode ser visto como resultante de um conjunto de procedimentos formalizados e supostamente racionais, entretanto, sujeitos a uma série de influências com origem em fatores, tais como: limitações cognitivas e motivações pessoais e políticas dos tomadores de decisão. Finalmente, a solução da questão estratégica pode ocorrer de forma intuitiva, superracional. Em geral, isso ocorre em função de uma combinação de experiência e intensa dedicação à questão.

3.3 A PESQUISA DE BARBERO (2008)

Feitas estas considerações acerca do contexto em que as estratégias organizacionais são criadas, cabe refletir sobre como ocorreria esse processo. Conforme mencionado, o presente estudo parte da pesquisa de Barbero (2008), que enfocou o conceito da formação de estratégias, propondo um modelo teórico multidimensional para a sua compreensão. Nesta seção, busca-se destacar os aspectos mais fundamentais dessa tese para guiar a presente pesquisa. O referido autor põe em relevo o conceito de **formação** de estratégias, em contraponto à ideia da sua **formulação** sistemática. A investigação, apoiada em ampla revisão do referencial teórico em estratégia organizacional e temas correlatos, consistiu em uma enquête por meio de questionários de autopreenchimento respondida por 354 empresas e um estudo de caso único. É oportuno lembrar que este estudo enfocou

empresas industriais bastante diversas; e o estudo de caso foi desenvolvido em uma empresa de base familiar de pequeno porte.

Na sua tese, Barbero (2008, p.13) propõe “cinco dimensões a ser analisadas quando se deseja compreender o fenômeno da formação de estratégias” esclarecendo que “Mintzberg (1978) redefiniu o termo estratégia como ‘um padrão em um fluxo de decisões’ e introduziu o assunto formação de estratégias como uma temática de pesquisa”, buscando “romper com a forma até então comum de se pensar estratégia: um conjunto de decisões deliberadas *a priori*”.

Figura 7 - As cinco dimensões da formação de estratégias

Fonte: Barbero (2008, p. 13)

A figura demonstra que a formação de estratégias não deve ser vista apenas como um contínuo entre deliberação e emergência. Tal dimensão [...] deve ser combinada com outras quatro para que se compreenda mais perfeitamente o fenômeno da origem das estratégias. [...]. O objetivo desta tese é justamente compreender – como um todo ou **multidimensionalmente** – a composição entre tais dimensões (BARBERO, 2008, p. 14, grifo do autor).

[...] formulação [...] pressupõe que a estratégia [...] seja construída por meio de análises sistemáticas do ambiente das empresas. Formular, deste modo, exige “**pôr em fórmula**” ou redigir de modo preciso. Contudo, as incertezas, a **racionalidade limitada** e as imprecisões dos modelos analíticos fazem com que seja irrealista que as estratégias sejam assim criadas; daí a expressão **formação**, que [...], abarca tanto os elementos racionalizantes como aqueles não formais (MINTZBERG et al. 2000, *apud* BARBERO, 2008, p. 16, grifos do autor).

Como se pode perceber, Barbero estabelece desde logo que a formulação responde apenas por uma parte da elaboração das estratégias. Para as finalidades da presente pesquisa, vale destacar os conceitos de estratégia **pretendida**, **deliberada** e **realizada** demonstradas na figura 8.

Figura 8 - Modelo de Mintzberg de formação de estratégias

Fonte: Mintzberg et al. (2000, *apud* BARBERO, 2008, p. 64)

Pode-se dizer que a estratégia pretendida corresponderia ao “ideal” da formulação. As limitações da racionalidade e outros fatores levariam a um resultado - estratégia deliberada - que representaria um compromisso entre aquele ideal e estas condicionantes. Finalmente, uma série de contingências daria origem a estratégias emergentes (EE) que, combinadas com a estratégia deliberada, resultariam na estratégia realizada. Em face disso, o presente estudo enfoca a estratégia deliberada, aqui entendida como o conjunto de diretrizes que vai compor o plano estratégico. Em outras palavras, busca-se analisar o processo de elaboração das estratégias por meio da deliberação, entendendo-o como sujeito à influência de uma série de fatores (a ser discutida mais adiante).

Nas organizações com processos formalizados de planejamento estratégico, a emergência se manifestaria principalmente na etapa de implementação e aprendizado, posteriores ao planejamento estratégico, objeto deste estudo. No prosseguimento da discussão do referencial teórico, Barbero (2008) analisa em profundidade cada um dos elementos teóricos que compõe o seu modelo conceitual da figura 8. Os elementos mais relevantes desta discussão para o presente estudo são discutidos mais adiante. O autor conclui a revisão de referencial teórico apresentando o modelo conceitual do qual parte a presente pesquisa (figura 9).

Figura 9 – Modelo conceitual sobre formação de estratégias

Fonte: Barbero (2008, p. 102)

3.4 DELIBERAÇÃO NA FORMAÇÃO DE ESTRATÉGIAS ORGANIZACIONAIS

A discussão desenvolvida até este ponto estabelece as bases para a abordagem da questão central do presente estudo: A importância da deliberação na formação de estratégias organizacionais, em organizações que apresentam processos formalizados de planejamento estratégico. Convém, de início, discutir, embora sucintamente, o conceito de formulação de estratégias. O termo tem sido empregado para designar o próprio processo de planejamento formal de longo prazo, em geral com o emprego de modelos estruturados e ferramentas de análise,

a exemplo do *Balanced Score Card* (BSC; KAPLAN; NORTON, 2000). Todavia, como destaca Zaccarelli (2000), uma questão estratégica não seria, por definição, “formulável”. Entende-se então que Zaccarelli (2000), propõe uma diferença entre problemas lógicos, que possui uma solução determinada, e também problemas de passagem, que apresentam várias soluções possíveis. Portanto, quando se apresenta um problema de passagem cuja solução é de grande relevância para a organização, está-se diante de uma decisão estratégica: uma escolha crítica e complexa, que deve ser tomada apesar de não ser possível identificar de forma clara as implicações de cada uma das alternativas, cada qual com suas peculiaridades positivas em relação a alguns critérios e menos em outros.

Quando é apresentada um problema eventual emergente cuja solução terá influência que faça sentido para a organização, trata-se de uma questão estratégica; cada possível solução é uma alternativa estratégica; o método que é empregado constitui o processo decisório com característica estratégica e a escolha da alternativa escolhida pelo decisor, que será a decisão estratégica (ZACCARELLI, 2000). Em suma, embora seja muito empregada, a expressão formulação de estratégias representaria uma contradição; se uma questão é estratégica, não é passível de solução “por fórmula”. Pode-se, portanto, dizer que a formação das estratégias entendida como resultado da interação de processos deliberados e racionais com elementos não racionais teria início já durante o processo de planejamento formal. Este é o tema central da presente pesquisa: o estudo do processo formal e deliberado de planejamento estratégico, incluindo os fatores não racionais que o influenciam denominados, justamente, como influências.

Por outro lado, é preciso discutir mesmo que brevemente o conceito de emergência de estratégias e explicar a sua quase total ausência no presente texto. Mintzberg (2000) introduziu esse conceito no âmbito da pesquisa sobre o descolamento entre estratégias pretendidas caracterizada no plano estratégico e as realizadas; em outras palavras, por que as empresas aparentemente atuam de forma bastante divergente do planejado? Toda a discussão sobre estratégias emergentes indica se tratar de um fenômeno inerente à realização da implementação das estratégias. A presente pesquisa, por outro lado, volta-se para a elaboração das estratégias em organizações nas quais esta constitui uma prática de gestão formalizada, designada a uma equipe dedicada. Em síntese, pouco se discute a emergência, pois esta discussão extrapola o escopo da presente pesquisa.

Posto isso, a presente discussão se inicia pela definição do termo central:

Deliberação (sf)

1 Ação ou efeito de deliberar(-se).

Deliberar (vtd e vpr)

1 Decidir(-se) ou resolver (algo) após discussão e exame;

2 Determinar-se, resolver-se após consideração; decidir-se.

3 Tomar decisão depois de consultar a si mesmo ou a outrem;

2 Debate oral de um assunto entre muitas pessoas, para tomar uma decisão, resolver um problema etc.

3 Resolução que se toma após uma discussão ou reflexão.

4 Ação baseada em consulta e/ou em reflexão.¹⁵

Tal definição sugere que a **deliberação** apresenta três aspectos: processo volitivo (deliberado) que é um exercício de vontade consciente; processo racional (deliberado) que se baseia em uma análise lógica; e processo negocial (deliberado) que envolve discussão e debate. Nos termos do modelo apresentado, poder-se-ia entender a deliberação como a abordagem de uma dada questão estratégica ou um conjunto delas a partir de uma visão de futuro expressa, diferente da simples continuidade dos padrões do passado da organização; de uma percepção de discricionariedade, ou seja, de que a organização pode e deve orientar o seu desenvolvimento, além do simples determinismo ambiental; da valorização da racionalidade e do método, combinados com a abertura para a criatividade e a intuição, especialmente para a geração de alternativas (*brainstorm*); e da minimização das influências da política em relação aos objetivos organizacionais.

Por outro lado, toda a discussão de Barbero (2008) referente à emergência (em oposição à deliberação) parece indicar ser aquela um fenômeno inerente à implementação da estratégia. Sob essa premissa, não haveria que se falar em emergência no âmbito do processo de planejamento estratégico formal. Até o surgimento do conceito de estratégia emergente, os termos formulação e deliberação praticamente se equivaliam e indicavam o processo formal de planejamento estratégico. No entanto, como já colocado anteriormente, a ideia de “pôr em fórmula, redigir de modo preciso”, (BARBERO, 2008, p. 16) mostra-se

¹⁵ Segundo o Michaelis *on line* Disponível em: <<http://michaelis.uol.com.br/>>

inadequada, pois a incerteza, as limitações da racionalidade e as deficiências dos modelos analíticos tornariam tal esforço irrealista (BARBERO, 2008, p. 16)

A discussão sobre deliberação em confronto com a emergência desenvolvida por Barbero (2008) coloca os conceitos de estratégias pretendidas, deliberadas, emergentes e realizadas (MINTZBERG, 1978; MINTZBERG et al., 2000). Tal discussão confronta a importância da racionalidade para a abordagem das grandes questões humanas, mesmo considerando as suas limitações, com a complexidade de tais questões. Pode-se inferir a ideia de uma racionalidade que só seria verdadeiramente racional ao incluir considerações sobre as suas próprias limitações para lidar com a complexidade das questões, no caso, estratégicas. De forma semelhante, coloca-se a tensão entre a possibilidade de controle do ambiente por meio de decisões racionais e a capacidade de adequação ao ambiente, que emergiria independente de decisões deliberadas como um padrão de interação com este ambiente.

Fuller-Love e Cooper discutem a noção de estratégias deliberadas, confrontando diversos autores. De início, vale destacar que “[...] a nomenclatura aparece apenas com o próprio surgimento da diferenciação entre estratégias emergentes e deliberadas”, visto que estas “[...] se confundem com o próprio conceito mais tradicional de estratégia”, ou seja, a ideia de “[...] um processo de ação deliberado ao invés de reação a eventos ou escolhas acidentais (FULLER-LOVE; COOPER, 2000, apud CARVALHO DE OLIVEIRA, 2014, p.19). Portanto, o conceito de deliberação inicialmente, equivale à formulação de estratégias; com o surgimento do conceito de estratégia emergente, parece perder relevância, até que se estabelece a noção de que, mesmo diante da turbulência e consequente necessidade de adaptação, as estratégias deliberadas constituem um elemento imprescindível do processo estratégico.

Nesse âmbito, as estratégias são baseadas primordialmente em intenções, que devem ser claras e articuladas. Enquadradas num processo formal e disporem de um máximo grau de detalhe possível que especifica ações intencionadas para que as empresas alcancem objetivos determinados, nem toda estratégia elaborada fundamentada em intenções chega a ser realizada, a parte que é efetivada se denomina de estratégia deliberada (ANDERSEN, 2004; FULLER-LOVE; COOPER, 2000; MINTZBERG, 1994; MINTZBERG; WATERS, 1985, apud CARVALHO DE OLIVEIRA, 2014, p.20).

Em resumo, pode-se concluir que a turbulência do ambiente e a consequente necessidade de adaptação das estratégias não reduz a importância do processo de deliberação. Ao contrário, exige que este seja aperfeiçoado, de modo a prover e manter o equilíbrio entre a direção e a adaptabilidade; em outras palavras, buscar o alinhamento das estratégias que devem ser adaptadas às circunstâncias mutáveis do ambiente com as intenções estratégicas. Caldeira e colaboradores analisaram a formação de estratégias em uma grande companhia brasileira, com ênfase para o binômio emergência x deliberação, buscando

[...] compreender o processo segundo o qual ela se realiza, assumindo-se como significado para o termo 'estratégia' o conjunto de características que a definem como um processo, deliberado ou não, em busca de resultados mais abrangentes do que simplesmente a maximização do lucro (CALDEIRA *et al.*, 2014, p.225).

Os autores constataram que

[...] a organização pesquisada formula e implementa suas estratégias por meio de um processo estruturado, no qual se elabora um plano estratégico anual, discutido e revisado semanalmente por um grupo de gestores que representam todas as áreas internas da empresa (CALDEIRA *et al.*, 2014, p.229).

Vale notar que esses autores utilizam como sinônimos os termos formulação e deliberação:

A formulação de estratégias apresenta como resultado a declaração da situação futura pretendida pelos gestores. O produto dessa deliberação é o Plano Estratégico [...] O Plano Estratégico contém a declaração das estratégias a serem implementadas por deliberação dos órgãos competentes conforme estrutura hierárquica da organização [...]. Esse caráter formal das estratégias deliberadas, [...] favorece a disciplina e a integração da empresa em torno de resultados desejados em âmbito corporativo [...] Estratégias são deliberadas em função de aspectos relacionados à disponibilidade de recursos, prioridades de investimento, visão de futuro, missão, política de desenvolvimento. [...] O caráter estruturado do processo em que as estratégias formuladas são deliberadas confere a visão integrada na gestão da empresa.(CALDEIRA *et al.*, 2014, p. 230).

Beppler, Fernandes Pereira e Marino Costa (2011) desenvolvem uma discussão teórico-conceitual em relação aos termos formulação e formação de estratégias organizacionais, na qual indicam que, por um lado, a formulação

corresponderia ao processo de elaboração das estratégias deliberadas, enquanto a formação se confundiria com o surgimento de estratégias emergentes.

F O R M U L A Ç Ã O	AUTOR/ANO	VISÕES
	Mintzberg (2001)	Três fases: formulação, análise e formação estratégica, não necessariamente sequenciais
	Ansoff (1977), Chandler (1990) e Porter (1991)	formulação e execução como momentos distintos do processo
	Mintzberg (2001 , p.419)	modelos prescritivos de formulação, “estratégia puramente deliberada evita o aprendizado, assim que a estratégia é formulada”
	autores clássicos como Porter, Ansoff, Chandler, Sloan	formulação e implementação como momentos distintos; considera-se a formulação como um processo deliberado de escolha da estratégia, ou seja, que passa por uma análise planejada e formal.
	Porter (1999, p.149)	estratégia competitiva significa escolher, de maneira deliberada, um conjunto de atividades para proporcionar valores únicos. ...uso da expressão “formulação”... Separação de etapas de implantação e execução
	Porter (1991, p.61)	a formulação da estratégia competitiva em uma indústria pode ser vista como a escolha do grupo estratégico em que competir é definida em termos da comparação dos pontos fortes e fracos de uma empresa, em particular sua competência distintiva, com as oportunidades e os riscos em seu meio ambiente (...) modelo das estratégias genéricas e a metodologia para análise da concorrência, que, de acordo com o autor, é “um aspecto central da formulação da estratégia”
	Hrebiniak (2006)	se faz necessária uma estratégia clara e focada para uma execução eficaz; “não podemos falar de execução sem nos concentrarmos primeiro na formulação de uma estratégia sólida”.
F O R M A Ç Ã O	AUTOR/ANO	VISÕES
	Mintzberg (1978), Quinn e Voyer (1978).	implementação e implantação são momentos difíceis de distinguir
	Mintzberg (2001, p. 107)	abordagens descritivas: estrutura útil como referência para considerar como os métodos prescritivos podem relacionar-se aos “padrões de comportamento do mundo real nas organizações”.
	Mintzberg (2001)	Define a formação da estratégia como um processo implícito, calcado em descrições que proporcionam uma estrutura útil para analisar padrões de comportamento no mundo real das organizações. Estratégia emergente caracteriza-se como uma série de padrões observados, os quais não tinham sido formulados previamente, mas que são adotados para ações futuras, tornando-se, dessa forma, a estratégia da organização. A estratégia emergente fomenta o aprendizado, tendo em vista

		que as pessoas agem e reagem a ela gradativamente, contribuindo para a formação de padrões.
	Quinn e Voyer (1978, <i>apud</i> MINTZBERG, 2010)	consideram a formação da estratégia “como um processo de aprendizado interativo, no qual o estrategista-chefe desenvolve gradativamente a estratégia em sua mente e orquestra sua aceitação por parte da organização”. Uma estratégia emerge à medida que “executivos de sucesso unem e arranjam sequencialmente uma série de processos estratégicos ao longo dos anos”, caracterizando um processo dinâmico...
	Mintzberg, 1987	por meio da estratégia emergente, a organização torna-se apta a responder ao ambiente e interagir com ele de uma maneira dinâmica e flexível, sem planos previamente estabelecidos.
	Whittington (2002)	A estratégia seria descoberta durante a ação.
	Mintzberg (1978)	estratégia é formada quando uma sequência de decisões em certa área apresenta uma consistência ao longo do tempo. as estratégias realizadas passam por um processo de formação, enquanto as pretendidas submetem-se a um processo de formulação. o estrategista tem duas posturas possíveis: formular uma estratégia por meio de um processo consciencioso, antes de tomar decisões específicas; ou formá-la gradualmente, talvez sem intenção, à medida que ele toma as decisões uma a uma.

Tal discussão aponta no sentido de que a formulação de estratégias seria um exercício pouco realista (visto não ser possível abarcar a complexidade e dinamicidade do ambiente), podendo inclusive comprometer o desempenho da organização. Por outro lado, estratégias emergentes que são entendidas como padrões que emergiriam de decisões sucessivas e aprendizado organizacional propiciariam melhor adaptação da organização aos desafios do ambiente.

Em suma, o conceito de deliberação se relaciona com os conceitos de formulação e formação de estratégias. No presente texto, deliberação é entendida como o componente volitivo do processo formal de elaboração das estratégias organizacionais planejamento estratégico. O plano estratégico seria o resultado final da interação deste processo de deliberação com uma série de fatores: as limitações da racionalidade, as influências da política e dos padrões culturais da organização, entre outros.

3.5 SÍNTESE DO REFERENCIAL E CONSTRUÇÃO DO MODELO TEÓRICO DO ESTUDO

Como já foi dito, a discussão teórica desenvolvida parte de um esquema conceitual preliminar, reproduzido na figura 10, no qual a elaboração das estratégias materializada no Plano Estratégico estaria a cargo de um grupo constituído para este fim, em geral no topo da organização denominado núcleo estratégico.

Figura 10 - Esquema conceitual inicial do estudo (reproduzido)

Fonte: autoria própria, baseada em Barbero (2008)

Considerando a questão de pesquisa: *Como são elaboradas as estratégias em organizações que têm processos formalizados e estruturados de planejamento estratégico?*, este processo poderia ser visto como, por exemplo: um determinado grupo identifica um conjunto de questões estratégicas, leia-se: situações que representam oportunidades ou ameaças que exigem ações de mudança da organização (“estratégia é revolução...”), cada integrante tem a sua visão tanto das questões quanto das suas possíveis soluções (alternativas estratégicas), a qual é condicionada por uma série de lentes que compreendem limitações cognitivas (racionalidade limitada), compromissos com grupos (política e poder) e a cultura organizacional. O trabalho do grupo é orientado por meio de uma metodologia estruturada e consiste, fundamentalmente, na construção de uma visão de consenso a partir das visões individuais confrontadas com os elementos da metodologia. O resultado deste trabalho, concretamente, o Plano Estratégico, resulta dessas interações e combina, portanto, elementos racionais e não racionais. Em princípio, estes últimos tenderiam a comprometer a qualidade das estratégias, no entanto, via de regra, as decisões estratégicas incluem um componente não racional, a intuição,

que, presumivelmente, indica o momento da verdade no qual se interrompe a análise e é feita a escolha.

A figura 11 é um esquema que se propõe a exhibir graficamente o referido processo: um conjunto de procedimentos formais, racionais que, por um lado, sofre uma série de influências escondidas por baixo; e que, por outro lado, precisam ser completados de forma superracional (intuição). Representado pela imagem de um *iceberg*, cujo corpo visível (os processos formais), com um pico, enquanto o corpo invisível, submerso, pode ser muito maior, sendo composto por várias influências.

Figura 11 – Esquema conceitual do estudo: *Iceberg* da elaboração de estratégias

Fonte: autoria própria

Sem a pretensão de propor um modelo teórico no sentido estrito, a figura 11 representa de forma esquemática a importância da deliberação na elaboração das estratégias¹⁶. O conceito de deliberação como é empregado aqui incorpora os elementos da visão de futuro, discricionariedade e racionalidade, vistos como componentes do processo de elaboração sistemática de estratégias. Entende-se que esta visão fornece os elementos para o estabelecimento de objetivos estratégicos; a discricionariedade se refere às possibilidades, que se traduziriam nas alternativas estratégicas; e a racionalidade representa a orientação para as escolhas entre as alternativas identificadas.

¹⁶ Como dito, esta visão não inclui a questão das estratégias emergentes. Como já discutido, a emergência de estratégias ocorreria não no momento da elaboração, cerne deste estudo, mas quando da sua implementação.

Tais processos (racionais, formais, deliberados) formam o centro do *iceberg*, acima de uma linha d'água, abaixo da qual estariam as influências das limitações cognitivas, da política e dos padrões culturais. O esquema também mostra um conjunto de fatores relacionado à manutenção de padrões culturais e do passado. Preliminarmente, estes fatores exercem influências, pois iriam à contramão da deliberação no contexto racional processual, em princípio comprometendo a coerência da estratégia planejada, com possíveis resultados não esperados ou previstos devidamente.¹⁷

A intuição/criatividade é representada abaixo da deliberação, também invisível a princípio, mas com alta influência, pois seria o componente emocional, suprracional da escolha estratégica, o que forneceria os diferenciais da organização perante os competidores, sobretudo em ambientes muito complexos, turbulentos e competitivos. Embora representados e analisados de modo independente, esses fatores provavelmente apresentam interações. Por exemplo, os vieses cognitivos certamente influem nas considerações de caráter político que, por consequência, vão influenciar as decisões estratégicas. Em resumo, considerando o caráter qualitativo do estudo, vale reafirmar que essa representação serve principalmente para sintetizar algumas visões do autor, de forma a orientar a etapa de campo do estudo.

Das questões que foram tangenciadas nesta discussão, buscar-se-á identificar, em especial, tratar a importância da deliberação. Em outras palavras, identificar qual seria o peso do processo deliberado-formal em relação às influências dos fatores discutidos nesta revisão.

3.6 PROPOSIÇÕES

Sugerem-se as seguintes proposições como possíveis respostas para as questões de pesquisa:

P.1 - Em organizações que têm processos formalizados e estruturados de planejamento estratégico, as estratégias resultam da interação entre o processo formal de planejamento e uma série de fatores racionais, intuitivos, políticos, ambientais, entre outros.

¹⁷ Por exemplo, se o ambiente fosse razoavelmente estável, esses padrões culturais e do passado provavelmente seriam orientações válidas.

P. 2 - Tais fatores podem ser vistos como influências advindas, especialmente, de características pessoais dos envolvidos e das características da organização.

P. 3 - Tais influências tendem a comprometer o alinhamento das estratégias com os objetivos da organização.

P. 4 - Em organizações que têm processos formalizados e estruturados de planejamento estratégico, a deliberação tende a predominar sobre a emergência.

4 RESULTADOS E MÉTODO

4.1 DESCRIÇÃO DOS PROCEDIMENTOS

A coleta de dados foi realizada em duas etapas. A primeira com a aplicação do questionário original proposto por Barbero (2008) às empresas que possuíam processos estruturados de planejamento estratégico, da mesma forma que a tese, via *survey* por meio de correio eletrônico. A partir do resultado coletado de cada respondente, foi realizada a segunda etapa, a qualitativa, composta do complemento dos dados quantitativos com a descrição do motivo do grau de concordância escolhido para cada afirmativa. O conjunto das respostas da primeira etapa serviu de norte para a discussão exploratória. De acordo com Merriam (2009), a técnica aplicada é guiada por questões estruturadas ou pontos a serem exploradas, porém com tolerância que permita flexibilidade dentro da dinâmica.

A discussão foi elaborada com perguntas abertas onde se questionou a razão pela qual o respondente acreditava numa determinada concordância a fim de entender os elementos que baseavam a resposta. Desta forma, busca-se não apenas alcançar a profundidade necessária para atingir os objetivos do trabalho, assim como averiguar as proposições levantadas após a consideração do referencial teórico.

O estudo de caso adotado como estratégia de pesquisa se mostra o mais relevante para evidenciar esta experiência vivida e suas consequências na formação da estratégia e suas relações causais. Quanto ao *design* do trabalho, abordou-se no capítulo 1 o problema de pesquisa e as questões a serem pesquisadas, norteadoras do instrumento de coleta à luz do arcabouço teórico podendo, assim, emergir proposições resultantes das suposições trazidas da conversação de autores.

A fonte de coleta de dados usada consistiu em entrevistas em profundidade, como instrumento principal para trazer os elementos de análise, tendo sido utilizado gravador para todas as sessões, para evitar perdas de qualquer detalhe comentado pelo participante. Diante disso, há a solicitação ao entrevistado de expressa autorização de gravação. Após cada entrevista, o pesquisador transcreveu os textos imediatamente a fim de preservar as memórias da entrevista e acrescentar dados

relevantes, advindos dos depoimentos. O questionário foi idêntico ao utilizado por Barbero (2008) com alterações feitas para ajustarem-se ao público-alvo que, diferente da pesquisa original, possui processo formal de planejamento estratégico. A coleta foi aplicada por meio eletrônico e após o instrumento servirá como norteador da discussão dos motivos das escolhas do grau de concordância (Quadro 21, Apêndice).

4.1.1 Justificando as Adaptações

Alguns trechos foram excluídos, adaptados ou acrescentados para se adequarem melhor ao tema proposto:

“O principal executivo determina nossa estratégia” – EXCLUÍDA: sabe-se que esta figura não existe nas organizações pesquisadas.

“Desenvolvemos as estratégias através de um processo de experimentação de novas abordagens” – EXCLUÍDA: sabe-se que as organizações pesquisadas adotam uma determinada metodologia.

“As estratégias têm de ser alteradas porque algum grupo dificulta sua implantação” – EXCLUÍDA: o objeto da pesquisa reside na elaboração das estratégias, excluindo-se expressamente do seu escopo a questão da implantação.

“A maioria das **escolhas** estratégicas em nossa empresa ocorre em resposta a forças externas (movimentação de concorrentes, novas leis, exigências dos consumidores etc.)”: ADAPTADA: o escopo da pesquisa é a elaboração das estratégias, o termo “mudanças” remeteria o respondente à execução da estratégia.

“O processo de elaboração de estratégias oferece espaço para “pensar fora da caixa”, de forma intuitiva”: ACRESCENTADA, buscando captar se o processo de elaboração de estratégias abre espaço para a intuição e criatividade.

“As estratégias incorporam elementos de intuição e criatividade”: ACRESCENTADA, buscando captar se os elementos de intuição e criatividade são incorporados às estratégias.

4.1.2 Identificação e Seleção dos Respondentes

Os respondentes são compostos em sua totalidade de executivos do núcleo estratégico, equipe designada para a elaboração do planejamento estratégico da organização, utilizando a metodologia estruturada. O resultado do trabalho desta equipe é a proposta do plano estratégico. A partir de elementos estruturados, cria-se o plano numa lógica que contribui para refinar o plano estratégico e é aderente aos objetivos traçados pela organização em um dado momento. Todas as empresas já receberam, em algum momento, o auxílio da mesma consultoria, a 3GEN Gestão Estratégica. As empresas contrataram a consultoria para formalizar tais procedimentos responsáveis por guiar o fluxo de atividades e análises para o resultado final, o plano estratégico.

A consultoria aplicou uma metodologia prescritiva própria elaborada por consultores que auxiliam empresas brasileiras a mais de dez anos a guiar seus esforços para criar o plano estratégico. A metodologia é composta por um portfólio de diversas técnicas e métodos disponíveis pela academia e pela prática de administração de empresas. Dentre as técnicas, é possível destacar as seguintes: Balanced Scorecard (BSC); Prisma de Desempenho (ênfase em *stakeholders*); Gestão pelas diretrizes (GPD); Gestão da Qualidade Total (Total Quality Management – TQM); Variáveis de desempenho em objetivos, Projeto e Gestão (Rummler & Brache); Cadeia de Valor de Porter; Gestão de Projetos – PMBOK (áreas do conhecimento e ciclo de vida do projeto); Cadeia de Suprimento (Supply Chain) – Desempenho Logístico (redes e integração dos processos corporativos); Planejamento Estratégico Situacional (PES).

A utilização de cada uma das metodologias depende das necessidades e particularidades de cada organização, entretanto, todas seguem a mesma sequência de criação orientada por seis vetores: formule, mapeie, alinhe, envolva, implemente e gerencie.

Formule é um vetor designado para mapear o contexto atual da organização, entendendo o mercado, concorrentes e clientes alvo. Algumas ferramentas voltadas para a contextualização são pesquisas internas e externas, além do mapeamento do segmento, entendendo quais são os elementos políticos, econômicos, sociais, tecnológicos, ambientais e legais. Tais elementos são listados e aqueles que

possuem maior criticidade e emergência são utilizados para criarem cenários futuros onde serão acompanhados por intermédio de indicativos para entender qual a tendência dos fatos norteará as respostas estratégicas da organização.

Trata-se de um esforço longo e meticuloso e tende a envolver uma grande quantidade de níveis diretivos, a fim de assegurar a construção do cenário que será utilizado para guiar as respostas estratégicas. O propósito do levantamento de cenários é minimizar os riscos de um elemento externo atingir a organização de forma despreparada. São criados, pelo menos, quatro cenários onde aquele que possui maior probabilidade, a partir dos indicativos mapeados é adotado, mas pode ser alterado de acordo com as novidades do ambiente externo. O cenário confirmado pelos indicativos é utilizado para as respostas estratégicas, as quais se tornam norteadores para que os esforços sejam assertivos e concentrados criando, assim, um senso de propósito e clareza perante os objetivos almejados.

Ainda no vetor formule são utilizadas pesquisas para determinar os pontos fortes e fracos da organização em termos de estratégia, estrutura, liderança, sistemas, valores, equipe e competência. As listagens de cada um desses elementos redundam no insumo principal para criação das diretrizes estratégicas. Outro aspecto do primeiro vetor compreende a cadeia de valor que é mapeada para determinar quais os processos e procedimentos adotados para gerarem produtos e o valor para o público final. Com todos esses dados contemplados, definem-se as diretrizes estratégicas que é a tradução, em grandes linhas, da intenção de futuro da organização.

Mapeie é um vetor que utiliza todas as informações dispostas até aquele momento e estipula os objetivos estratégicos dispostos em perspectivas conforme a metodologia do *Balanced Score Card* (BSC). Com os objetivos definidos, são criados indicadores que traduzam da melhor forma o cumprimento de cada um dos objetivos. O principal propósito do BSC nas organizações estudadas é ter uma ferramenta de monitoramento da implementação da estratégia formulada, além de ser um instrumento de comunicação e mobilização das pessoas.

Alinhe: Nesta etapa busca-se o alinhamento da estrutura organizacional, os processos e as tecnologias, pois este se mostra essencial para garantir que a organização possua a sua disposição o suporte necessário para o cumprimento e o alcance do plano estratégico. É realizado um acompanhamento meticuloso dos

processos utilizados a fim de corrigir ou criar rotinas que possibilitem a organização de atividades para um objetivo pretendido.

Envolve: a ênfase deste vetor é permitir que cada indivíduo da organização entenda plenamente o seu papel no cumprimento da estratégia através de diversas palestras, *workshops* e reuniões. Além disso, elencam-se as prioridades e volta-se para os comportamentos esperados que serão reconhecidos e incentivados com o intento de assegurarem o pleno entendimento da visão de futuro da organização.

Implemente: neste vetor a ênfase recai na definição de projetos e campanhas que vão compor o portfólio de iniciativas essenciais para o cumprimento da estratégia. Nesta etapa é descrita em detalhes o cronograma de atividades dos projetos e devidas responsabilidades. Após o detalhamento, é realizada a priorização de acordo com a capacidade que a organização possui. A partir do detalhamento é possível definir a alocação de recursos e finalmente a otimização do portfólio da organização.

Gerencie: o último vetor do ciclo cria mecanismos para disponibilizar as informações gerenciais necessárias ao acompanhamento das iniciativas e ao cumprimento das atividades críticas de sucesso da organização. Com tais informações à disposição é possível criar o ambiente para tomada de decisão sobre os rumos da organização em curto, médio e longo prazos monitorando, desta forma, a execução da estratégia. Nesta etapa são definidos os rituais de acompanhamento das reuniões estratégicas que definem a governança da estratégia da organização.

Serão consideradas as organizações que se utilizam desta metodologia, seguindo tais passos. As seleções das organizações que possuem estas práticas enquadram o escopo deste trabalho. A seleção do respondente é definida na identificação de integrantes do núcleo estratégico que trabalhem exclusivamente para o núcleo e tenham participado de todas as etapas da elaboração do plano estratégico dentro da metodologia prescritiva, pelo menos, duas vezes seguidas.

4.1.3 Seleção dos Casos para Estudo

As empresas participantes foram selecionadas por conveniência, considerando as possibilidades disponíveis para o pesquisador. Vale destacar a imensa dificuldade de acesso às empresas para participarem de pesquisas

exploratórias. As principais barreiras encontradas compreenderam desde colaboradores com receio de expor os aspectos e processos da instituição; a disputa de tempo dos afazeres do trabalho; o desconforto em representar a instituição, apesar da devida explicação de que a pesquisa não analisa as estratégias da instituição, mas o seu processo de formulação; desconhecimento das implicações e política interna da instituição para participar de estudos deste tipo; até a dificuldade de acesso ao Núcleo Estratégico, foco deste estudo. Em face do exposto, justifica-se a seleção e utilização dos casos, considerando a possibilidade de acesso e a disponibilidade de tempo.

Foram expostas ao estudo mais de vinte empresas enquadradas na proposta deste estudo, ou seja, com processo estruturado de Planejamento Estratégico e que se utilizam de metodologia de formulação de estratégias. O principal procedimento de abordagem para selecionar as empresas foi entrar em contato com empresas de grande e médio portes com o intuito de ter acesso ao Núcleo Estratégico. Esta abordagem rendeu pouco resultado, pois muitas empresas não liberam acesso ao departamento sem algum contato específico, por isso, adotou-se também como abordagem contatar consultorias que prestam serviços de condução do processo de Planejamento Estratégico, a qual obteve maior êxito. Uma consultoria foi receptiva e teve interesse em auxiliar na coleta de dados para a pesquisa, convidando os seus clientes que já aplicavam a metodologia e que se tornaram, então, participantes desta pesquisa. O autor deste trabalho teve uma interação produtiva com a consultoria e pelo relacionamento, houve maior sinergia para a colaboração, abertura e exposição aos clientes existente dessa consultoria.

Apesar da exposição de mais de trinta participantes, apenas seis organizações participaram da pesquisa, onde foram conduzidas quatorze entrevistas de aproximadamente uma hora cada, aplicando o instrumento de coleta. O resultado conseguido, a proporção de participantes dispostos a colaborar e o que foi possível obter de respostas evidenciam o tamanho da resistência encontrada nessa fase. Das seis empresas que participaram, apenas três foram selecionadas para a análise neste trabalho. O motivo da exclusão de três organizações e seus respondentes ocorreu devido à ausência de dados completos, ou seja, tais participantes não finalizaram a entrevista ou não responderam em sua totalidade as perguntas por não ter vivenciado uma parte do processo deliberado de elaboração de estratégias. Apesar de serem três organizações, serão considerados quatro casos, dado que

dois casos analisados atuam na mesma instituição e representam uma visão rica tanto como percepção individual quanto para a comparação de dados.

O quadro 6 mostra a delimitação da unidade-caso que foram selecionadas e sua descrição em seguida. As organizações e os respondentes não serão identificados para garantir a confidencialidade, portanto, serão chamadas aqui como Empresa Alfa, Beta e Gama.

Quadro 6 – Entrevistas selecionadas para estudo de caso

CASOS	ORGANIZAÇÕES	RESPONDENTE
CASO 1	Alfa	A1
CASO 2	Beta	B1
CASO 2.1	Beta	B2
CASO 3	Gama	C1
TOTAL DE CASOS PARA ESTUDO		3

4.1.3.1 Organização Alfa

A organização Alfa, analisada como Caso 1, é uma entidade privada de grande porte com interesse público de representação das indústrias fundada em 1954 e que atua na promoção de um ambiente competitivo, além da defesa de interesses voltados para os industriários. Também presta serviços como consultoria às indústrias como melhores práticas de gestão nas áreas de administração de indústrias, logística, saúde e segurança do trabalho, suporte operacional entre outros. Engloba em seu portfólio cursos presenciais e *on-line* para a capacitação da força produtiva da indústria. Possui um núcleo estratégico há mais de dez anos, onde busca soluções para os tomadores de decisão quanto ao futuro da organização. Revisam e remodelam o plano estratégico anualmente e realizaram seu primeiro plano estratégico na criação do seu núcleo estratégico.

O representante da organização Alfa, A1: possui aproximadamente 17 anos de experiência na organização Alfa e sempre atuou na área de gestão de empresas. Possui graduação em Administração de Empresa, especialização em gestão e negócios e MBA *lato sensu* em Gestão para Excelência e Gestão de Instituição de Ensino. Trabalha diretamente no núcleo estratégico há aproximadamente dez anos,

propondo políticas funcionais e a modernização organizacional através de estudos de viabilidade que contemplem a ampliação de eficiência operacional, otimizando custos e sinergias. Estabelece e monitora rotineiramente indicadores de desempenho estratégicos e desenvolve o sistema de monitoramento da estratégia através da metodologia BSC. O representante Alfa é responsável pelo acompanhamento do programa de participação e resultado aferindo as vertentes de regras e regulamentos aliadas aos objetivos estratégicos. Realiza cenários múltiplos e futuros para o futuro da organização Alfa, buscando ampliar a maturidade na execução dos projetos, maximizando os resultados esperados. Além de participar da revisão e descrição dos modelos de negócios das unidades, garantindo a definição de propostas de valor dos negócios adequada aos objetivos estratégicos.

4.1.3.2 Organização Beta

Nomeada como Caso 2, a organização Beta é uma organização privada brasileira com interesse público e é considerada nacionalmente como a instituição de referência do setor industrial brasileiro. A organização coordena um sistema formado por indústrias às quais estão filiados 1.016 sindicatos patronais. Possui um núcleo estratégico desde sua formação em 1938 e as suas diversas diretorias possuem um responsável pela atualização do desdobramento e da execução da estratégia.

O representante da organização Beta, B1: trabalha há dez anos na organização e sempre atuou na área de Planejamento e gestão e possui bacharelado em Administração. Atua no Núcleo estratégico de uma das diretorias ligadas à Presidência da Organização Beta e atua no desenvolvimento e desdobramento das diretrizes estratégicas da organização Beta na sua diretoria. O representante foi protagonista na elaboração do primeiro planejamento estratégico da diretoria há mais de dois anos e realiza análises e estudos por segmento econômico para elaborar os cenários prospectivos que serão insumos das decisões dos planos estratégicos de atuação da diretoria. Acompanha e parametriza os indicadores de desempenho estratégico para a correção e a criação de iniciativas estratégicas através da metodologia BSC, além de gerenciar o portfólio de projetos estratégicos.

Representante da organização Beta, B2: atua há quatro anos na organização Beta, no Núcleo Estratégico como especialista em Planejamento Estratégico na construção do Planejamento Estratégico Integrado das unidades diretivas da organização. Possui formação em administração de empresas e MBA *lato sensu* em Marketing. Foi responsável pela implementação e desenvolvimento da metodologia de gestão integrada composta por mais de duzentos projetos nacionais que resultaram no plano estratégico atual da organização. Atuou na criação do mapa estratégico para as diretorias da organização Beta, considerado o plano de trabalho base para atuação das diretorias. Realiza e aplica pesquisas de base para a atualização do Plano estratégico da organização e constitui o corpo de análises para os projetos estratégicos da organização Beta.

4.1.3.3 Organização Gama

A organização Gama é uma empresa pública federal, cujo principal objetivo é financiar a longo prazo a aplicação de investimentos em todos os segmentos da economia de âmbitos social, regional e ambiental. Foi inaugurada em 1950 e possui núcleo estratégico, há mais de 15 anos auxilia com análises e formulação do plano estratégico para a alocação de esforços futuros da organização.

O representante da organização Gama, C1: possui 16 anos de experiência na área de administração de empresas, tem formação em Administração de empresas com especialização em Gestão e Conhecimento Gerencial e MBA *lato sensu* em Gestão. Atua na organização Gama há aproximadamente nove anos no núcleo estratégico. Atualmente é responsável pelo escritório de gerenciamento estratégico e coordena o portfólio de projetos estratégicos oriundo do plano estratégico. O plano é revisado anualmente por meio da análise de aderência dos esforços, segundo o determinado pela organização Gama. A análise é composta por revisão de cenários prospectivos e do desempenho dos indicadores estratégicos. Executa as rotinas da governança da estratégia com elementos de priorização, revisão e execução das iniciativas estratégicas. Reporta ao corpo diretivo atualizando o andamento e sinalizando potenciais janelas de oportunidades para a organização Gama.

4.1.4 Utilização das Organizações

A principal razão para a utilização destas organizações reside no fato de todas possuírem um núcleo estratégico que formulam as estratégias. A seleção foi feita, conforme Zaccarelli (2000) sugere, as estratégias organizacionais devem ser formuladas por um grupo restrito de executivos. O núcleo estratégico nas três organizações analisadas servem aos altos executivos com alternativas, análises e sugestões para que as estratégias sejam escolhidas e validadas. Apesar de possuírem uma estrutura finalística de mão única (altos executivos decidem), o núcleo estratégico é composto por gestores designados para representar os altos executivos e criar mecanismos para uma formulação de estratégia ótima, considerando as mais diversas técnicas disponíveis pelo estado da arte para formulação de estratégias organizacionais. Tal estrutura minimiza o efeito centralizador da organização na elaboração de estratégia organizacional e é vista como positiva pelas organizações estudadas.

Convém destacar mais uma similaridade nas organizações selecionadas, em que todas estas não possuem como principal finalidade a geração de resultados financeiros, pois atuam como suporte para organizações brasileiras, seja para defesa de interesses, seja para fomento da atividade econômica no Brasil. Embora não seja o objetivo primordial, há um grande enfoque para garantir a saúde financeira da instituição e da adequação do orçamento disposto para seus custos e suas despesas. Seus recursos são dispostos por meio da arrecadação de impostos regulados por órgãos federais e disponibilizados segundo critérios da legislação nacional. Outra similaridade comum às organizações abrange a utilização da metodologia BSC para a condução da estratégia corporativa. Neste aspecto, pode-se destacar diferenças do estudo original de Barbero (2008), onde todas as organizações analisadas possuíam como principal objetivo a maximização de lucros da instituição.

4.1.5 Procedimentos do(s) Estudo(s) de Caso

Todos os participantes receberam um documento apresentando o problema e os objetivos do estudo, atendendo o protocolo de condução do Estudo de caso, conforme Apêndice 8, além da carta de apresentação do estudo. Foram agendadas reuniões individuais com cada um dos participantes, com data de acordo com a disponibilidade do entrevistado e com a antecedência devida, propiciando que as entrevistas acontecessem num período estipulado e garantindo o fluxo ideal para a coleta das informações.

Todas as entrevistas foram gravadas com a autorização do respondente e transcritas. Posteriormente, foram classificadas de acordo com os elementos contidos no referencial teórico e apresentadas no quadro 22.

4.2 APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS

4.2.1 Questionário

O questionário era constituído de cinco questões para discorrer sobre pares binários, conforme se observa a seguir:

Questão 1 – Visão de Futuro vs Padrões Culturais

Vamos começar pela dimensão Visão de Futuro vs Padrões Culturais. Em sua opinião, a Visão de Futuro (“aonde queremos chegar”) predomina sobre os padrões culturais (“o que sempre fizemos”, “o ‘nosso’ modo de fazer as coisas”)? Ou a cultura da organização e os padrões do passado (“o que sempre fizemos” etc.) constituem uma influência preponderante na elaboração das estratégias?

Questão 2 – Discricionariedade vs Determinismo

Quanto à questão da Discricionariedade vs Determinismo: em sua opinião, qual visão predomina na elaboração das estratégias: (1) existe espaço para a organização fazer escolhas (Discricionariedade), ou (2) as forças presentes no ambiente de negócios praticamente obrigam a organização a optar por certa linha de ação?

Questão 3 – Política

Na sua visão, em que medida a Política (ou seja, o poder de determinados grupos e/ou interesses no âmbito das organizações) influencia a elaboração das estratégias?

Questão 4 – Racionalidade vs Intuição

Vamos agora abordar a questão da Racionalidade (entendida como uma abordagem mais “dura”, no sentido de método) x Intuição (experiência, *insight*, criatividade – *brainstorm*, por exemplo). Em sua opinião, como estas se combinam no processo de elaboração de estratégias? Em que medida os elementos mais intuitivos são efetivamente incorporados à estratégia?

Questão 5 – Deliberação

Esta é a última pergunta, e a mais importante, pois enfoca exatamente o tema central da pesquisa: a importância da deliberação. Peço que, na medida do possível, responda em duas partes. (1). Na sua visão, qual a relevância do processo de elaboração ser deliberado (nos sentidos de volitivo, pensado e negociado)? (2). Do seu ponto de vista, em que medida a estratégia que a organização efetivamente realiza corresponde à estratégia elaborada? O(a) Sr(a). julga que as diferenças (as chamadas estratégias emergentes) são importantes?

4.2.2 Estudo de Casos

A análise dos casos foi dividida por questões e, por isso, serão observadas as respostas dos quatro participantes estudados, conforme mencionado. A análise dos estudos de caso foi realizada com a ferramenta NVIVO que processou os dados em grupo, de acordo com sua parametrização à luz do referencial teórico, atendendo sua relevância e intensidade, os grupos de termos que traduzem a conotação e respondem a principal questão apresentada ao depoimento do participante.

O *software* foi parametrizado para conter as cinco dimensões estudadas. Inseriu-se no programa que tais elementos são eixos em polos, sendo mais intensos ou menos de acordo com a resposta. A principal forma para estipular os eixos foi determinar uma escala likert de 1 a 5 onde 5 seria a maior intensidade do elemento e 1 seria a menor intensidade. O programa busca termos nas respostas que satisfaçam a questão, buscando não apenas palavras isoladas que poderiam responder, mas um grupo de palavras com maior capacidade representativa para

determinada pergunta. Caso inexistam palavras-chaves ou poucas ocorrências dessas que conotem algum tipo de intensidade, o programa automaticamente determina o nível de intensidade como inexistente ou baixo. Na existência de termos que representem algum eixo, dependendo do seu discurso, a intensidade será parametrizada com maior nível. A análise de pontos positivos e negativos, bem como a árvore de palavras seguem a mesma lógica de identificação de termos, onde o *software* analisa e separa frases que são destaques e, desta forma, é possível determinar se é considerado ponto positivo ou negativo.

4.2.3 Conjunto de Análises

O conjunto de análises é composta por cinco elementos: Análises compostas por sumarização; Gráfico radial com escala *Likert*; Quadro de pontos positivos e negativos; Árvore de palavras-chave; e Nuvem de palavra.

a) Análises compostas por sumarização e conclusão da resposta de cada um dos participantes de forma abrangente e total, contendo uma citação do participante. Mesmo que a citação seja apenas uma parte de um contexto, a sumarização levou em consideração todos os elementos contidos no depoimento do respondente e pode ir além do que a citação escolhida evidenciou.

Gráfico 1 – Exemplo da análise por caso

b) Gráfico radial com escala *Likert* de 0 a 5, onde 5 é a maior intensidade e 0 a menor intensidade, considerando três vertentes: pontos de vista do respondente, da empresa e elaboração das estratégias.

c) Quadro de pontos positivos e negativos para as cinco questões do instrumento de coleta. O quadro salienta a frase cuja conotação resulte em pontos positivos ou negativos por resposta. O critério utilizado para defini-los consistiu na repetição de termos e capazes de responderem a pergunta proposta, além disso, são repetidos com o mesmo sentido nos outros casos. A combinação dos dois critérios definiu a intensidade e posicionamento entre positivo e negativo. A partir da seleção das frases, foi realizada uma releitura dos contextos para definir se o contexto apresentado pelo respondente conotava um ponto positivo ou negativo.

Quadro 7 – Exemplo de quadro de pontos positivos e negativos

	PONTOS POSITIVOS	PONTOS NEGATIVOS
CASO 1	Pessoas abertas à discussão.	Padrão cultural sobressai à visão de futuro
CASO 2	Tentativa de ruptura do passado.	Organização não atua de forma enérgica
CASO 2.1	Resultados esperados são atingidos.	A cultura prevalece muito
CASO 3	A visão de futuro prepondera sobre as questões culturais	Algumas barreiras enfrentadas estão associadas à cultura atual.

c) Árvore de palavras-chave é subdividida em quadrantes de intensidade, onde o quadrante 1 possui palavras que conotam maior importância e o 4 menor importância considerando todas as palavras do relato do respondente.

Figura 12 – Exemplo de análise palavras-chave

4.2.4.1.1 O ponto de vista do respondente

Ao se analisar as respostas sob o ponto de vista do respondente, ou seja, no contexto pessoal, a visão de futuro dificilmente sobressai dos padrões culturais, mesmo que os gestores compreendam o “aonde queremos chegar” na visão de futuro. Os padrões culturais acabam sobressaindo em algum momento do processo, quando em alguns casos foi utilizado o viés da cultura vigente na entidade para tentar oferecer uma gestão mais moderna.

No caso 1 é possível entender, pelo ponto de vista do respondente, que a visão de futuro corresponde a um elemento essencial a uma condução coerente e voltada para os objetivos institucionais e, portanto, deve ser seguida para atender a sociedade da melhor forma. Contudo, há um viés cultural que pode inviabilizar todos os esforços que a equipe do núcleo estratégico propõe através de análises e projeções estruturadas, principalmente quando não participam da discussão da construção da visão de futuro. Percebe-se que o padrão cultural é utilizado como barreira independente da visão de futuro ser coerente e responder aos objetivos que a organização deva atender segundo as suas diretrizes. Se o processo não for participativo e atender ao modo operante, a visão de futuro formulada corre risco de não ser respeitada nem mesmo legitimada.

Respondente A1: “Os mecanismos para tentar minimizar essa questão de as pessoas estarem não tão receptivas por conta da cultura, (...) não adianta querer construir ela colegiadamente, democraticamente, porque ela vai morrer na praia. Então, quando você começa a dialogar muito sobre, por exemplo, estrutura e poder.”

No caso 2, para o respondente, o fator cultural dita como as escolhas são tomadas, baseadas num modelo antigo e hierárquico, desconsiderando até mesmo a carga de análise e a aderência das iniciativas perante a visão de futuro, sempre os padrões do passado são mais fortes do que a visão de futuro e, portanto, os produtos e as conduções dos esforços são ditadas de forma introspectiva e ditatorial.

Respondente B1 “quando eu defino um projeto de atuação (...), eu tenho todo um trabalho de conduzir um estudo e de determinar qual estilo dos meus projetos. Se eu não mantiver uma padronização e se isso não for uma definição também do patrocinador do meu projeto, isso vai ser uma definição de uma área técnica que não vai ter força.”

No caso 2.1, há uma clara evidência de que os padrões culturais sobressaem à visão de futuro, principalmente pela estrutura de negócio que possui uma alta liberdade para tomada de decisão de forma independente do planejamento estratégico proposto pelo núcleo estratégico.

Respondente B2 “Então, não adianta eu ter um foco de muito peso de aonde queremos chegar, na visão de futuro, se eu não considerar predominantemente esses outros aspectos.”

No caso 3, a perspectiva do respondente, em contraponto com os outros casos, a visão de futuro possui maior relevância para a formação das estratégias, dado que o núcleo estratégico decide enfrentar o desafio de mudar a cultura em face daquilo que foi determinado. Apesar de haver concordância quanto a possíveis barreiras culturais, contorna-se a barreira mediante esforços direcionados até alcançarem o objetivo.

Respondente C1 “a gente vai fazer opção se a gente vai querer ou não acomodar determinado fator cultural ou se a gente vai querer de fato enfrentar uma jornada de mudança em determinado aspecto. Mas uma vez que você entenda que ele é crítico para se vencer, da visão, normalmente isso é contornado por um projeto, que é o nosso caso aqui”

No gráfico 2 verifica-se que os padrões culturais têm mais força em um contexto pessoal.

Gráfico 2 – Ponto de vista do respondente - Visão Futuro vs Padrões Culturais

Fonte: Nvivo 11

4.2.4.1.2 O ponto de vista da empresa

Ao se analisar as respostas sob o ponto de vista da empresa, ou seja, no contexto organizacional, a visão de futuro mesmo sendo um objetivo enfrenta barreiras associadas à cultura atual. No processo de elaboração das estratégias, a cultura constitui uma influência preponderante e potencializadora para o nível de engajamento dos gestores com a necessidade de adequação da empresa para o mercado. No caso 1, a visão de futuro tem conotação para a organização como algo extremamente relevante, representada por uma formulação consistente das estratégias independentemente do que os diferentes agentes considerem. Os aspectos culturais devem ser levados em consideração em algum nível dentro do processo, mas a visão de futuro é a protagonista.

Respondente A1: “Quando a gente vai discutir o futuro, vai discutir para onde vai, ou vai discutir cenários, as pessoas estão mais abertas a essa discussão (...) ter muita conversa, então, deixar os papéis, fazer um novo processo, uma nova meta, então, você tem que desdobrar, principalmente as responsabilidades”

No caso 2, os padrões culturais estão incorporados às práticas da organização, portanto, estes se sobrepõem a visão de futuro mesmo na vertente da organização.

Respondente B1 “Que a organização Beta não atuava de forma enérgica no interesse dos seus clientes. E isso era uma coisa ou uma tendência de desenvolvimento dos produtos ou dos serviços que a Beta oferece baseado numa forma de trabalho passado.”

No caso 2.1, há alta similaridade com a análise do caso 2 onde as normas do negócio foram construídas para respeitar o desejo e o formato que os executivos desejavam, incorporando ou não as determinações da visão de futuro da organização.

Respondente B2 “Outro aspecto é o histórico e o modelo do sistema. Nós temos um sistema federalista, com alto nível de independência das unidades regionais, então, a gente precisa considerar isso. Então, o nosso planejamento estratégico orienta e dá a diretriz, mas não necessariamente a unidade lá da ponta, precisa seguir porque ela tem autonomia!

No caso 3, a visão da organização está voltada à visão de futuro, com consistência técnica e análises que vão direcionar os esforços, levando em consideração os padrões culturais que serão incorporados posteriormente.

Respondente C1 “A visão de futuro é mais preponderante sobre as questões culturais. Eu acho que ela aparece, de alguma forma, na parte de análise.”

No gráfico 3 nota-se que os Padrões Culturais ou está acima ou muito próximo da Visão de Futuro.

Gráfico 1 – Ponto de vista da empresa - Visão Futuro vs Padrões Culturais

Fonte: Nvivo 11

4.2.4.1.3 A elaboração das estratégias

Quando se analisam as respostas sob o ponto de vista da elaboração das estratégias na empresa, verifica-se no gráfico 4 que a cultura influencia preponderantemente as ações de Visão de Futuro na empresa.

No caso 1, a elaboração das estratégias resulta da visão de futuro analítica, independentemente dos padrões culturais, que, por mais, que sejam fatores determinantes na implementação, devem estar registrados e documentados como principal orientador para a organização:

Respondente A1: “na formulação, eu entendo que a visão de futuro, assim, como a gente está planejando, ela é mais preponderante, então, quando vamos discuti-la queremos ir para lá, o norte é aquele”

No caso 2, a formulação corresponde ao resultado das interações culturais de forma clássica, o futuro da empresa é resultado de uma tradição seguindo uma lógica com poucas mudanças e com grande resistência a novos padrões, mesmo que haja evidências de necessidade de atendimento ao cliente de forma evidente.

Respondente B1 “Então para fazer essa tentativa de ruptura, a gente utilizou essa pesquisa como guia para oferecer qual era a visão que a gente queria construir de futuro. Então foi justamente para tentar fazer essa

ruptura do pensamento tradicional dessa identidade, que era mais clássico, que ainda continua clássico”

No caso 2.1, na mesma lógica do caso 2, demonstra que a formulação das estratégias não deriva de uma visão de futuro inovadora e renovada, onde a formulação é feita de forma indiferente à visão de futuro.

Respondente B2 “E nesse planejamento estratégico, a gente tem resultados esperados de longo prazo, mas a gente não tem uma visão e uma missão, por escolha.”

No caso 3, o resultado da formulação das estratégias está mais voltado à visão de futuro da empresa e os fatores culturais são manejados e moldados de acordo com o planejado, com projetos de reforço de objetivos voltados para o longo prazo.

Respondente C1 “mas eu acho que de alguma forma foi capaz de captar, assim, algo intangível da organização, uma questão mais comportamental e trabalhar isso de forma objetiva”

Gráfico 2 – Elaboração das estratégias - Visão Futuro vs Padrões Culturais

Fonte: Nvivo 11

Pode-se destacar na questão 1 - Visão Futuro vs Padrões Culturais (quadro 8) os pontos positivos e negativos para cada um dos quatro casos estudados.

Quadro 8 – Pontos Positivos e Negativos - Visão Futuro vs Padrões Culturais

	PONTOS POSITIVOS	PONTOS NEGATIVOS
CASO 1	Pessoas abertas à discussão.	Padrão cultural sobressai à visão
CASO 2	Tentativa de ruptura com o passado.	A organização não atua de forma enérgica
CASO 2.1	Resultados esperados acontecem	A cultura prevalece em aspectos indesejados
CASO 3	A visão de futuro prepondera sobre as questões culturais	Algumas barreiras enfrentadas estão associadas à cultura atual.

Fonte: Nvivo 11

Ao se elaborar uma análise das respostas para a questão 1, veem-se as palavras que mais aparecem, das quais três são consideradas como palavras-chave: Cultura, Planejamento e Estratégia.

Figura 14 – Árvore de palavras chave - Visão de Futuro vs Padrões Culturais

Fonte: Nvivo 11

Outra análise que pode ser extraída é a nuvem de palavras das respostas para a questão 1 onde estão destacadas todas as palavras que aparecem nas respostas.

Figura 15 – Nuvem de palavras – Questão 1 - Visão de Futuro vs Padrões Culturais

Fonte: Nvivo 11

4.2.5 Conclusões da questão 1 - Visão de Futuro vs Padrões Culturais

Ao se analisar as respostas para a questão 1 referente à dimensão Visão de Futuro vs Padrões Culturais, pode-se observar que os padrões culturais são paradigmas enraizados nas organizações e por mais que os gestores compreendam o “aonde queremos chegar” na visão de futuro, os padrões culturais acabam sobressaindo. Há notória evidência que o núcleo estratégico se esforça para incorporar os padrões culturais a fim de garantir maior aderência e cumprimento da visão de futuro alinhado aos fatores culturais de maneira fluida e propensa a mudança. Verificou-se que a principal ferramenta para minimizar os impactos do padrão do passado consiste em utilizar de técnicas de formulação participativa e envolvente, resultando em uma visão de futuro legitimada pelos participantes, ainda que pelo sentimento de participação, onde poderão assimilar de maneira receptiva aquela visão de futuro colegiada.

4.3 DISCRICIONARIEDADE VS DETERMINISMO

4.3.1 Questionário

Questão 2 – Quanto à questão da Discricionariedade vs Determinismo: em sua opinião, qual visão predomina na elaboração das estratégias: (1) existe espaço para a organização fazer escolhas (Discricionariedade), ou (2) as forças presentes no ambiente de negócios praticamente obrigam a organização a optar por certa linha de ação?

4.3.1.1 Análises

Ao se analisarem os resultados obtidos na questão 2 identificam-se três tipos de respostas e podem se dividir da seguinte forma: os pontos de vista do respondente e da empresa e elaboração das estratégias.

4.3.1.1.1 o ponto de vista do respondente

Quando se analisam as respostas sob o ponto de vista do respondente, ou seja, no contexto pessoal, este demonstra ter maior abertura a discricionariedade do que ao determinismo, sente-se seguro para fazer escolhas e está menos propenso ao determinismo, mas ainda assim se vê preso às regras.

No Caso 1, o ponto de vista do respondente é evidente a intenção de fazer escolhas, visto que estas são essenciais para tornar a estratégia relevante e a definição dos objetivos e projetos estratégicos de maneira prática e rápida. Identifica-se, inclusive, uma predisposição a fazer escolhas e mudar o rumo da instituição, conforme explicado pelo respondente A1.

Respondente A1: “Então assim, para fazer, definir coisas novas, é bem fácil, “ah, um novo projeto, vamos fazer isso, vamos para esse caminho aqui, é bem tranquilo.”

No caso 2, existe uma nebulosidade quanto à definição de extremidades, pois há espaço para fazer escolhas sob o ponto de vista do respondente, no entanto, os

diversos atores atuam com forças relevantes e a estratégia se molda aos interesses diversos e faz o que o contexto completo permite.

Respondente B1 “que a gente entende como técnico que é mais importante para o Brasil naquele momento, mas a gente tem dois outros lados que têm uma força muito grande, que é o nosso cliente”

Para o caso 2.1, apesar de estar na mesma organização do caso 2, na opinião do respondente não existe grandes novidades que o ambiente possa oferecer dado ao um exaustivo trabalho de análise de cenários e se trabalha a partir de mapeamentos para traçar a estratégia mitigando os riscos de mudanças estratégicas disruptivas e danosas à instituição.

Respondente B2 “A gente trabalha com quatro cenários e a gente fez o planejamento considerando esses quatro cenários.”

O ponto de vista do caso 3, possui forte influência da discricionariedade e são feitas escolhas evidentes de posicionamento de futuro que afetam o rumo do mercado e dos *stakeholders* envolvidos na realidade da instituição Gamma.

Respondente C1 “A gente também tem uma ação afirmativa no sentido de tentar influenciar e construir caminhos que pensamos que são importantes”

No gráfico 5, pode-se ver que a discricionariedade tem mais força no contexto pessoal.

Gráfico 3 – Ponto de vista do respondente - Discricionariedade vs Determinismo

Fonte: Nvivo 11

4.3.1.1.2 O ponto de vista da empresa

Quando se observam as respostas sob o ponto de vista da empresa, ou seja, no contexto organizacional, vê-se que a área de atuação da empresa é fator quase determinante quando o assunto é Discricionariedade e Determinismo, pois, na maioria dos casos estudados, há certo distanciamento entre estes na elaboração das estratégias.

No caso 1, diferentemente do ponto de vista pessoal, o determinismo possui alto impacto, visto que as regulamentações forçam a organização a tomar certo caminho independente da vontade pessoal das escolhas para a organização evoluir e mudar o curso de ação institucional.

Respondente A1: “Então, tem uma dificuldade de fazer escolhas, a nossa organização por natureza é mais complicada a questão do determinismo (...) Porque a gente é muito regulada e muitas coisas são impostas onde a gente não consegue. por mais que a gente queira mudar o nosso rumo central de atuação, nós somos obrigados a fazer por estatuto, né?”

No caso 2, o ponto de vista organizacional as escolhas são feitas de forma ativa e institucional, entretanto, duela com forças externas que possuem muita relevância, encontra-se o ponto de equilíbrio e segue atuando de forma incisiva até seu fechamento, seja de maneira positiva ou negativa.

Respondente B1 “A gente analisa assuntos de interesse que a empresa Beta entende que são relevantes para [o Brasil] no momento, daí a gente tem que respeitar o interesse dos nossos clientes. Porque a gente tem que mostrar que a gente está fazendo aquilo que ele precisa para melhorar a exportação.”

No Caso 2.1, o ponto de vista da empresa a discricionariedade é mantida como ponto central e baseada completamente no mapeamento do cenário externo, uma perspectiva curiosa dado que o mapeamento é realizado com antecedência e de forma deliberada. Devido à singularidade do fato, torna-se inevitável imaginar como seria a realidade da organização se não houvesse um momento deliberado formal para a criação e a formulação das estratégias na organização Beta.

Respondente B2 “Nosso planejamento estratégico é baseado em cenários prospectivos, justamente para eliminar o determinismo.”

No caso 3, no quesito organizacional há uma força da discricionariedade particularmente oriunda da força que a organização Gama possui, apesar de haver alguns elementos do determinismo que impedem total liberdade de atuação, como, por exemplo, a intervenção dos órgãos reguladores, que a fiscalizam ativamente.

Respondente C1 “Eu acho que a instituição Gama particularmente tem uma posição privilegiada num sentido de moldar o futuro dentro do seu espaço de atuação (...) uma boa parte da realidade, a gente precisa se enquadrar, um pouco do determinismo.”

No gráfico 6, a Discricionariedade e o Determinismo estão bem delineados.

Gráfico 4 – Ponto de vista da empresa - Discricionariedade vs Determinismo

Fonte: Nvivo 11

4.3.1.1.3 elaboração das estratégias

Quando se analisam as respostas sob o ponto de vista da Elaboração das estratégias, o determinismo está presente de forma institucionalizada, tendo em vista que, muitas vezes, o processo burocrático imposto pelas regras prejudicam as escolhas, pois se torna necessário seguir um longo processo para a implantação de um determinado método o que acaba por prejudicar o processo de escolha.

No caso 1, as elaborações das estratégias são altamente afetadas pelo determinismo ambiental tanto que a empresa Alfa utiliza-se de análises específicas de cenário externo para determinar qual será a atuação da organização e, portanto,

não possui escolhas livres do que deseja fazer, conforme evidenciado neste depoimento.

Respondente A1: “quando a gente faz análise do cenário, a gente trata essas questões como risco né, então assim, quando a gente faz análise do cenário, por exemplo, a regulamentação do controle para nós, é um fator decisivo para a escolha da atuação. Então nesse aspecto, o determinismo pode nos levar a um cenário mais conservador, um cenário mais motivador”

No caso 2, a definição das estratégias é o resultado da acomodação de diversos interesses que propiciam um plano de trabalho capaz de beneficiar todas as partes em algum aspecto e momento. É interessante verificar que o resultado final procura explorar no ambiente externo uma escolha de trabalho benéfica aos objetivos estratégicos, característica notada nas empresas orgânicas, o que não é o caso da empresa Beta, tradicional e hierárquica.

Respondente B1 “A gente pode transitar aqui e a gente transita nas duas vertentes, tanto para definir negócios que a gente entende como estratégias que são relevantes para a indústria, que elas mesmo [sic] não entendem que elas têm potencial, e convergir para que as políticas do governo ofereçam oportunidades melhores de negócios com a indústria brasileira...”

No Caso 2.1, a elaboração da estratégia é o resultado de uma forte discricionariedade com determinismo praticamente irrelevante dado que a partir dos cenários mapeados, a realidade externa afirma ou enfraquece os aspectos já considerados no momento de análise externa.

Respondente B2 “a gente faz o monitoramento desses cenários, justamente para identificar qual cenário a gente mais se aproxima daquele previsto e aí, a partir disso, eu vou monitorando as minhas ações para identificar se tem aderência com esse cenário que eu me preparei lá atrás e que se confirma no momento. Então, não tem determinismo...”

No caso 3, a elaboração da estratégia possui um alto teor discricionário, pois a organização Gama adota também análises ambientais e formula suas estratégias em resposta aos elementos do cenário externo, influenciando em certa medida tais fatores analisados pelo Núcleo estratégico.

Respondente C1 “a gente tenta avaliar quais são as variáveis que são críticas para o nosso negócio, que a gente tem condição de influenciar para tentar também ser um pouco mais presente.”

Gráfico 5 – Elaboração das estratégias - Discricionariedade vs Determinismo

Fonte: Nvivo 11

Pode-se salientar na questão 2 - Discricionariedade vs Determinismo (quadro 9) os pontos positivos e negativos para cada um dos quatro casos estudados.

Quadro 9 – Pontos Positivos e Negativos - Discricionariedade vs Determinismo

	PONTOS POSITIVOS	PONTOS NEGATIVOS
CASO 1	Cenário mais conservador para atuação.	O novo sempre fica prejudicado; Obrigatoriedade quanto a normas de conduta; Engessamento das diretrizes.
CASO 2	Proatividade na definição de estratégias; Abertura do mercado às novidades da organização.	Falta de motivação dos colaboradores; Não abertura de mercados frente às novidades.
CASO 2.1	Planejamento estratégico prospectivo; Evolução; Inovação.	Determinismo do ambiente legal
CASO 3	Existência de análise de cenários, Entendimento do contexto.	Determinismo enraizado limitando a organização.

Fonte: Nvivo 11

Ao se fazer uma análise das respostas para a questão 2, nota-se que as palavras que mais aparecem, das quais, três, destacam-se como palavras-chave: Estratégia, Planejamento e Negócios.

4.3.2 Conclusões da questão 2 - Visão de Futuro vs Padrões Culturais

Os gestores entrevistados ressaltaram como pontos positivos das organizações um cenário mais conservador, com pessoas proativas e capacitadas a entender o mercado desenvolvendo planos estratégicos com inovação, mesmo que as forças presentes nestas organizações não deem abertura para diversificação das ações tomadas. Além disso, afirmaram que a evolução para uma nova estratégia é vista como um ponto negativo, pois as obrigаторiedades impostas neste caso pelo determinismo enraizado nas empresas deixam os gestores engessados para fazer escolhas.

Dentre os pontos destacados como principais influenciadores do determinismo nas empresas estão a estratégia, os negócios e o planejamento, visto que, não raras vezes, o processo burocrático imposto pelas regras prejudicam as escolhas, pois se torna necessário seguir um longo processo para implantação de determinado método o que acaba por se tornar prejudicial ao próprio processo de escolha.

Portanto, ao se analisar as respostas referentes à Discricionariade vs Determinismo, verifica-se que um dos fatores determinantes da visão na elaboração das estratégias é a área de atuação da empresa, pois os gestores, em sua maioria, veem espaços para a organização fazer escolhas, embora sejam, muitas vezes, barrados pelas forças presentes no ambiente de negócios.

4.4 POLÍTICA

4.4.1 Questionário

Questão 3

Na sua visão, em que medida a política (ou seja, o poder de determinados grupos e/ou interesses no âmbito das organizações) influencia a elaboração das estratégias?

4.4.1.1 Análises

Ao se analisarem os resultados obtidos na questão 3 identificam-se três tipos de respostas e podem se dividir da seguinte forma: os pontos de vista do respondente e da empresa e elaboração das estratégias.

4.4.1.1.1 O ponto de vista do respondente

Quando se analisam as respostas sob o ponto de vista do respondente, ou seja, no contexto pessoal, vê-se que na fase de elaboração das estratégias a influência política costuma ser menor, pois no contexto pessoal ainda não há a necessidade de atender a diferentes grupos.

No caso 1, o elemento político no ponto de vista do respondente é relevante e sempre está presente de alguma maneira, pois é necessária para aprovação em determinado momento, além da validação final para os próximos passos onde foi desenhado no momento de elaboração das estratégias.

Respondente A1: “você tem grupos, no grupo formador de opinião, tu sempre vais ter aquela opinião mais forte que pode influenciar mais as escolhas”

No caso 2, o fator político na visão do respondente possui força mediana e tenta se abster de parcialidades, não sendo partidário, mas criando esforços de base técnica e reforçando produtos consistentes e sólidos para atingir os objetivos estratégicos da organização Delta.

Respondente B1 “Tem fases que Delta faz, que é convencer o industrial que o governo está caminhando correto, de forma de técnica, e o contrário também é verdadeiro. Então, a gente está ali no meio...”

O caso 2.1 possui similaridades com o caso 2 neste aspecto, principalmente pela semelhança da descrição feita pelos entrevistados que trabalham na mesma empresa, onde o fator político faz parte da natureza do negócio com milhares de envolvidos distribuídos pelo Brasil, onde cada parte pode possuir um interesse, criando uma agenda política complexa, portanto, a política é tratada como algo a ser contrabalanceado de forma estruturada. A empresa Beta cria mecanismos para

controlar a política das partes com mecanismos exaustivos de consulta e mediação, que na descrição a seguir é colocada como diretriz pactuada.

Respondente B2 “Eu te diria que existem essas questões (políticas), a gente volta e meia esbarra nelas, mas quando você tem uma diretriz pactuada com tantos entes envolvidos, é mais difícil de ser desconstruída por uma questão política...”

No caso 3, muito parecido com o Caso 1, o elemento político na etapa de formulação na visão do respondente possui baixa força e que o momento quando o elemento político se demonstra com mais força é após o momento deliberado de formulação das estratégias.

Respondente C1 “Mas o que eu acho que é mais comum é você fazer um esforço de formulação e, aí, na hora de começar a implantação, você começa a encontrar barreiras, dificuldades (políticas)...”

No gráfico 8, pode-se ver que a política tem pouca influência no contexto pessoal.

Gráfico 6 – Ponto de vista do respondente - Política

Fonte: Nvivo 11

4.4.1.1.2 O ponto de vista da empresa

Quando se analisam as respostas sob o ponto de vista da empresa, ou seja, no contexto organizacional, observa-se que a fase de formação da estratégia é onde a política começa a influenciar, pois é nessa fase a questão política tende a ser maior para atender a necessidade de diferentes grupos.

Caso 1, a estrutura hierárquica imposta pela organização Alfa é rigidamente respeitada onde a figura do presidente possui força e é ativa nas escolhas da organização, possuindo o reforço do grupo executivo que acompanha tais decisões. Convém frisar esta singularidade na organização Alfa, complexa e de grande porte, quando analisamos o aspecto político.

Respondente A1: “vai depender muito do seu principal executivo, qual é a linha racional dele também, um caso aqui dentro tem o grupo executivo e tem o presidente, *né?* Então, os executivos respeitam essa posição, da primeira pessoa, *né?* Se a linha do presidente é determinada, eles apoiam isso”

No Caso 2, a vertente da empresa considera com grande intensidade os elementos políticos, para garantir que haja entendimento do seu público externo e, portanto, propor soluções assertivas e que obtenham sucesso. A política neste aspecto entra como meio para o fim, onde a solução final são produtos validados que façam sentido para os clientes finais.

Respondente B1 “tem que tratar a política como fator determinante de sucesso para qualquer tipo de negócio que a gente pretende desenvolver no país...”

No Caso 2.1, a visão da empresa tem como principal diretriz, incorporar as fontes de divergências políticas para um consenso, sendo um tema central para a formulação das estratégias de forma participativa. O fator político é representativo na elaboração das estratégias para a organização.

Respondente B2 “para a gente garantir que os dirigentes, os executivos, tivessem no planejamento estratégico realmente um referencial, a gente precisou construir de uma forma colaborativa mesmo, com alto grau de participação.”

No caso 3, sob o ponto de vista da empresa, existem mecanismos que envolvem e incorporam os elementos políticos através de trabalhos de consulta e validações interna e externa de elementos e *stakeholders* de muita relevância. Para a instituição, é relevante captar os movimentos políticos para, então, formular as estratégias.

Respondente C1 “É o que a gente chama das autoridades formais com as autoridades informais. Então, *assim*, tem um grupo executivo que, por definição, ele é envolvido no processo, mas também têm algumas pessoas que são formadoras de opinião, são pessoas que são percebidas como

referências fora da instituição que são consultados, eventualmente são até envolvidos nesse grupo de formulação.”

No gráfico 9, pode-se ver que a política tem muita influência sobre a elaboração das estratégias.

Gráfico 7 – Ponto de vista da empresa - Política

4.4.1.1.3 Elaboração das estratégias

Quando se analisam as respostas sob o ponto de vista da elaboração das estratégias, observa-se a predominância política. De certa forma, a política tende a atender diferentes interesses e as estratégias vão se adequando às mudanças necessárias do cenário global.

No caso 1, no momento de formulação, apesar de levar em consideração os grupos políticos, o aspecto político não se encontra tão presente, pois está no ambiente de construção e de validação prévia. É possível aferir que, no momento seguinte ao da elaboração de estratégias, o aspecto político pode emergir com força para mudanças significativas, respeitando o momento deliberado de elaboração de estratégias sem grandes intervenções.

Respondente A1: “Na formulação, a gente não tem tanta influência, a gente não teria tanta influência política na formulação, porque daí você não está mexendo com o poder, ainda falando para onde ir, o que você quer e para onde ir, né?”

No caso 2, a definição das estratégias é o resultado da acomodação de diversos interesses que propiciam um plano de trabalho benéfico a todas as partes em algum aspecto e momento. Cabe verificar que o resultado final procura explorar no ambiente externo uma escolha de trabalho que beneficiem os objetivos estratégicos, característica notada nas empresas orgânicas, o que não é o caso da empresa Beta, tradicional e hierárquica.

Respondente B1 “A gente pode transitar aqui e a gente transita nas duas vertentes, tanto para definir negócios que a gente entende como estratégias que são relevantes para a indústria, que elas mesmo [sic] não entendem que elas têm potencial, e convergir para que as políticas do governo ofereçam oportunidades melhores de negócios com a indústria brasileira...”

No caso 2.1, o aspecto de formulação das estratégias incorpora alto grau de política, já que seu processo é idealizado e criado para controlar e incorporar os interesses dos diversos atores envolvidos na realidade da organização Beta.

Respondente B2 “a gente conseguiu esse grau de envolvimento, de deliberação conjunta, de pactuação conjunta, que foi muito trabalhosa, ela exigiu muita técnica, muita moderação, mas precisava, porque senão a gente poderia ter claramente uma estratégia desconstruída por ela não estar aderente à realidade dos regionais, por ela não estar politicamente bem posicionada...”

No caso 3, para o aspecto de formulação das estratégias há convergência com a visão da organização, ou seja, a formulação das estratégias atende a visão da empresa que incorpora aspectos políticos internos e externos. A elaboração das estratégias é construída com mecanismos formais de captação de percepções políticas que serão utilizadas e traduzidas no plano estratégico do exercício do ano seguinte.

Respondente C1 “É um mecanismo de mitigar eventuais resistências. Mas eu acho que menos do que mitigar alguma resistência é de fato ser capaz de capturar percepções, assim, que façam sentido, que sejam úteis para essa formulação”

Gráfico 10 – Elaboração das estratégias – Política

Fonte: Nvivo 11

Pode-se destacar na questão 3 – Política (quadro 10) os pontos positivos e negativos para cada um dos quatro casos estudados.

Quadro 10 – Pontos Positivos e Negativos - Política

	PONTOS POSITIVOS	PONTOS NEGATIVOS
CASO 1	Há influência política na formulação	Desdobramento lento; Implementação não acontece como planejado.
CASO 2	Fator determinante de sucesso estabelecidos.	Dependência das definições do Governo.
CASO 2.1	Colaboração entre os gestores; Minimizou influência política.	Sindicatos patronais barram as estratégias estabelecidas; Falta de autonomia e Influência nas decisões.
CASO 3	Facilidades de formulação.	Dificuldades de implantação das estratégias; Inexistências de grupos de poder suportando a estratégia.

Fonte: Nvivo 11

Ao se fazer a análise das respostas para a questão 3, nota-se as palavras que mais aparecem, das quais se pode destacar três como palavras-chave: Estratégia, Planejamento e Governo.

Figura 18 – Arvore de palavras chave - Política

Fonte: Nvivo 11

Outra análise que pode ser extraída é a nuvem de palavras das respostas para a questão 3 onde estão destacadas todas as palavras presentes nas respostas.

Figura 19 – Nuvem de palavras – Questão 3 - Política

Fonte: Nvivo 11

4.4.2 – Conclusões da questão 3 - Política

É possível identificar nas respostas que a política, sob o ponto de vista do respondente, tem impacto menor do que quando analisada sob o ponto de vista organizacional, pois os gestores no momento da elaboração das estratégias sabem que a influência política costuma ser menor, pois nesse momento ainda não há a necessidade de atender a diferentes grupos, o que ocorre apenas na visão organizacional onde a política começa a ter maior influência.

Os gestores entrevistados destacam como pontos positivos a influência da política na formulação de estratégias, visto haver, nesse momento, mais facilidades para a formulação sendo um fator determinante de sucesso. Os gestores consideram os desdobramentos destas estratégias no momento de execução da estratégia como pontos negativos, pois existe grande predominância de grupos de poder aos quais prestam serviços, isto influi bastante nas decisões e diminui a autonomia. Dentre os pontos salientados como principais influenciadores para este cenário político estão: o planejamento, o governo e a estratégia da empresa.

Portanto, ao se analisar as respostas referentes a quanto a Política influencia na elaboração das estratégias, vê-se que, nesta fase, a influência costuma ser menor, embora seja mais crítica na fase de execução das estratégias, quando os interesses começam a aparecer de forma intervencionista, parte-se da premissa de atender a necessidade de diferentes grupos.

4.5 RACIONALIDADE VS INTUIÇÃO

4.5.1 Questionário

Questão 4

Vamos agora abordar a questão da **Racionalidade** (entendida como uma abordagem mais “dura”, no sentido de método) vs **Intuição** (experiência, *insight*, criatividade, *brainstorm*, por exemplo). Em sua opinião, como estas se combinam no processo de elaboração de estratégias? Em que medida os elementos mais intuitivos são efetivamente incorporados à estratégia?

4.5.1.1 Análises

Ao se analisarem os resultados obtidos na questão 4, identificam-se três tipos de respostas que podem ser divididas da seguinte forma: os pontos de vista do respondente e da empresa e elaboração das estratégias.

4.5.1.1.1 O ponto de vista do respondente

Quando se analisam as respostas sob o ponto de vista do respondente, ou seja, no contexto pessoal, vê-se que a racionalidade está mais presente na formulação do processo de elaboração de estratégias, onde existem métodos e processos a seguirem. Na fase de implementação, a intuição no contexto pessoal é mais evidente para a tomada de decisões.

No caso 1, no contexto pessoal do respondente, há uma leve preponderância da racionalidade perante a intuição no momento deliberado de formação da estratégica, pois existe um método processual institucionalizado que define como conduzir. O elemento intuitivo aparece num segundo momento com mais força fora do escopo de elaboração das estratégias.

Respondente A1: “Eu acredito que a intuição, ela é mais forte na questão da implementação, então quando a gente vai fazer a formulação, existem mais métodos.”

No caso 2, a empresa Beta descarta completamente os elementos intuitivos da formulação de estratégias, por considerá-los, sobretudo, como um fator de subjetividade e, portanto, frágil. Para não conotar tal fragilidade e ficar sujeita a críticas desconstrutivas, que poderia desacreditar a instituição, os trabalhos procuram entregar uma formulação consistente, em que a racionalidade é empregada com grande intensidade.

Respondente B1 “A questão do senso ou da subjetividade pode te levar para um caminho que te apresenta algum desconforto, principalmente quando você não define um método, você considera que o senso comum é à vontade, mas nem sempre é o melhor caminho para você definir aquilo que você quer...”

No Caso 2.1, o aspecto pessoal do respondente traduz um equilíbrio da racionalidade, tratada de forma rígida e imposta pelas normas para definição do futuro, também confirmado pelo Caso 2. Além disso, depreende-se a vontade de trazer novidades e incorporar outros elementos que podem não ser tão rígidos nem racionais.

Respondente B2 “Eu te diria que tem um bom equilíbrio aí, porque o aspecto da racionalidade fica mais evidenciado nas questões normativas (...) mas, por outro lado, a gente tem aquele desejo pela inovação, por sair da caixa, por quebrar paradigmas ”

Caso 3, na visão pessoal do respondente a questão da racionalidade e da intuição está balanceada e com igual força no momento deliberado de formação de estratégias, pois, segundo seu depoimento, ambos os aspectos correm em conjunto para resultar num posicionamento agregador e equilibrado.

Respondente C1 “Por mais que a gente tente criar algum método de organização, a percepção que eu tenho é que [é] assim: a definição de para onde vai, como vai se posicionar, o que é crítico, isso vem muito da percepção dos gestores”

No gráfico 11, vê-se que a racionalidade ou tem o mesmo peso que a intuição ou é maior em um contexto pessoal.

Gráfico 8 – Ponto de vista do respondente - Racionalidade vs Intuição

Fonte: Nvivo 11

4.5.1.1.2 O ponto de vista da empresa

Ao se analisar as respostas sob o ponto de vista da empresa, ou seja, no contexto organizacional, vê-se que a racionalidade predomina na elaboração das estratégias e se torna patente a necessidade de seguir os métodos e processos, mesclando-os com certa dose de intuição na implementação destes.

No Caso 1, no ponto de vista da empresa, a intuição e a racionalidade andam juntas, complementares e suplementares. Existe a abordagem dura da racionalidade que solicita validação em face da experiência e a intuição que, então, define o rumo da decisão. Isto se revela como um fator interessante, pois a empresa Alfa descreve as interações como equilibradas e satisfatórias, utilizando-se do melhor de cada vertente em prol da organização.

Respondente A1: “eles usam muito a experiência, o passado, as relações, né? Para fazer as coisas... Então, assim, às vezes, aparece “ah, tecnicamente essa decisão teria que ser tomada agora, mas, não; mas agora não tem ambiente político. Então, vamos esperar um pouco tal coisa acontecer”

No caso 2, no contexto organizacional a intuição não possui espaço para representar a instituição, onde todas as conclusões e definições são utilizadas com base de dados de forma consistente e transparente. A intuição é considerada na organização Beta como incorreta e imprecisa e, portanto, inaceitável.

Respondente B1 “Consenso geral não é utilizado para definição de nada. Então, na verdade, a gente sempre explora pesquisas que evidenciam a tendência ou a proposta que a gente está conduzindo para, justamente, no momento de uma discussão, a gente se posicionar de forma correta...”

No Caso 2.1, no contexto organizacional quando o respondente remete ao formato de trabalho para a organização, há maior peso para racionalidade, apesar de vislumbrar para o futuro da organização uma necessidade de menor rigidez e maior incorporação da intuição.

Respondente B2 “A gente teve algumas dificuldades com relação (à intuição), então, talvez, nem seja tão equilibrado, talvez o peso da racionalidade seja muito maior, por causa desses fatores que eu comentei. Mas eu percebo que os movimentos para o próximo ciclo estratégico já começam a exigir um pouco mais de um pensamento mais intuitivo.”

Caso 3, o contexto organizacional possui maior ponderação para a racionalidade dado que existem mecanismos para diminuir a imprecisão quanto à racionalidade dado que existem mecanismos para diminuir a imprecisão quanto à definição de ambiente de negócios e suas características para, então, proporcionarem uma definição aceitável e coerente.

Respondente C1 “A gente tenta ser o mais racional possível na elaboração dos insumos, em reunir o máximo de informação disponível, tentar reduzir as assimetrias de informação, tenta ter os dados disponíveis para consulta e para consumo ali das tomadas de decisão...”

No gráfico 12, vê-se que a racionalidade tem peso maior que a intuição em um contexto organizacional.

Gráfico 9 – Ponto de vista da empresa - Racionalidade vs Intuição

Fonte: Nvivo 11

4.5.1.1.3 elaboração das estratégias

Quando se analisam as respostas sob o ponto de vista da elaboração das estratégias na empresa, vê-se que, quase sempre, a força da racionalidade iguala-se à intuição, ou seja, no momento da elaboração não há distinção entre a racionalidade e a Intuição (gráfico 13).

Caso 1, na análise de elaboração das estratégias, a empresa Alfa possui rituais de abordagens racionais consistentes, trazendo evidência e solidez para uma tomada de decisão direta, contudo, ainda existe o poder da intuição que, na

tradução da elaboração das estratégias, mostra força idêntica da racionalidade, ditando uma nova realidade mista dos dois vetores. A conclusão a que se pode chegar é que, na instituição Alfa, os dois vetores caminham lado a lado, onde ambos são necessários e, inclusive, desejados para valorizar a experiência dos colaboradores. A incorporação de elementos racionais garante a existência de uma base equilibrada na tomada de decisão para os objetivos estratégicos da organização.

Respondente A1: “a gente vai fazer a formulação, existem mais métodos, existe mais técnica, né? Faz avaliação de cenário, levanta todos os *drives* de precisão, vai fazer *workshop*, vai fazer... Então, sempre tem um método que está orientando essas escolhas, né? Quando vai implementar depois, no dia a dia, quanto começa a converter aquilo para a operação, quanto começa a dar vida para aquelas decisões, aí eu vejo que tem muito mais a intuição.”

No caso 2, a elaboração das estratégias possui caráter racional e com uma metodologia respeitada de forma rígida na organização Beta que somente processa e aceita análises imparciais e objetivas.

Respondente B1 “Para tirar isso (subjetividade) e para definir corretamente a forma de aplicação da metodologia, a gente sempre procura ter um pensamento racional.”

No Caso 2.1, a elaboração das estratégias segue uma tradição de conceitos racionais, com evidências, aparentemente para não correr o risco de perder o foco de atuação da organização e, por consequência, perder sua relevância. Existe um movimento que pode abraçar a intuição, mas ainda não possui tanta força quanto à racionalidade envolvida na definição das estratégias.

Respondente B2 “Que é um desafio, porque não está na cultura da organização, a organização é muito... Qual é o número? Como a gente sempre fez? Qual é o nosso negócio? O negócio *core business* é esse, não vamos mexer nisso. São barreiras culturais internas com relação a isso que a gente vai vencendo aos poucos...”

No caso 3, o momento de elaboração de estratégias é racional e traduz com diversas análises informações que são disponibilizadas para uma condução rica da estratégia. No entanto, apesar de todos os dados estarem disponíveis, a decisão final fica pautada em elementos de intuição que se utilizam das informações obtidas no momento de formulação.

Respondente C1 “A gente normalmente disponibiliza como apoio ao processo de formulação um conjunto de materiais que tenta reunir

informações relevantes no processo de tomada de decisão e de formulação. (...) A análise racional, ela, não deriva automaticamente o processo de formulação.”

Gráfico 10 – Elaboração das estratégias - Racionalidade vs Intuição

Fonte: Nvivo 11

Pode-se destacar na questão 4, Racionalidade vs Intuição (quadro 11), os pontos positivos e negativos para cada um dos quatro casos estudados.

Quadro 11 – Pontos Positivos e Negativos - Racionalidade vs Intuição

	PONTOS POSITIVOS	PONTOS NEGATIVOS
CASO 1	Existência de metodologia de orientação para guiar a estratégia;	Fluxo técnico e rígido; Ambiente externo irracional; Relacionamento fraco
CASO 2	Realização de pesquisas de tendência; Posicionamento definido claramente;	Atuar de forma enérgica é visto como negativo;
CASO 2.1	Racionalidade no processo.	Estrutura hierárquica lenta; Falta de tangibilidade dos resultados.
CASO 3	Utilização do Processo Racional.	Processo de formulação individualizado.

Fonte: Nvivo 11

Ao se fazer uma análise das respostas para a questão 4, nota-se as palavras que mais aparecem, das quais se podem destacar três como palavras-chave: Processo, Discussão e Experiência.

4.5.2 Conclusões da questão 4 - Racionalidade vs Intuição

Quando se analisam as respostas comparando o contexto pessoal com o organizacional identifica-se que no primeiro prepondera a intuição e, portanto, a racionalidade está mais presente na organização do que nas pessoas. Os gestores entrevistados destacaram a metodologia de orientação vinculada à racionalidade e ao posicionamento como pontos positivos destas organizações, entretanto, consideram como ponto fraco o processo de formulação individualizado, a falta de estrutura e a forma de atuar. Dentre os pontos destacados como principais influenciadores para uma abordagem mais dura, ao invés de um equilíbrio, estão os processos organizacionais, a experiência e a discussão acerca da elaboração das estratégias.

Ao se analisar as respostas para a questão 4 que tratava de Racionalidade vs Intuição, pode-se observar que a força da racionalidade é maior no processo de elaboração das estratégias, com uma leve tendência para combinar com a intuição.

4.6 DELIBERAÇÃO

4.6.1 Questionário

Questão 5

Esta é a última pergunta, e a mais importante, pois enfoca exatamente o tema central da pesquisa: a importância da deliberação. Peço que, na medida do possível, responda em duas partes. (1) Na sua visão, qual a relevância do processo de elaboração ser **deliberado** (nos sentidos de **volitivo**, **pensado** e **negociado**)? (2) Do seu ponto de vista, em que medida a estratégia que a organização efetivamente realiza corresponde à estratégia elaborada? O(a) Sr(a) julga que as diferenças (as chamadas estratégias emergentes) são importantes?

4.6.1.1 Análises

Ao se analisarem os resultados obtidos na questão 5, identificam-se dois tipos de respostas que podem ser divididas da seguinte forma: os pontos de vista do respondente e da empresa.

4.6.1.1.1 O ponto de vista do respondente

Quando se analisam as respostas sob o ponto de vista do respondente, ou seja, no contexto pessoal, vê-se que a deliberação do processo é de extrema importância, o processo inicial deve ter um acompanhamento, pois por ser longo se torna suscetível a mudanças e a adequações para que, durante a sua efetivação, esteja bem próximo da estratégia elaborada inicialmente. No processo de desenvolvimento abandonam-se as hipóteses julgadas válidas, visto que não vão se confirmar por vários motivos.

No caso 1, a visão do respondente quanto à relevância da deliberação é considerada alta, dado que quanto mais coerente e amplo for o processo de formação das estratégias, menor será a dificuldade de implementar o plano estratégico, justamente por não estar longe da realidade, ou com aspectos que vão inviabilizar a estratégia formulada. É possível aferir que na organização Alfa o processo deliberado auxilia no desdobramento da estratégia de forma guiada e direcionada para os objetivos idealizados por esta, onde provavelmente a ausência dessa deliberação poderia gerar maior distanciamento entre o idealizado e o realizado.

Respondente A1: “O momento da formulação é importante, o pessoal participa, ainda mais quando a gente tem o método, que está bem estruturado, assim, eles (os gestores) tendem a participar. A parte mais difícil, eu acho, nessa questão (formulação), o que ocorre depois, ou depois da aplicação dessa estratégia inicial. Agora esse discurso (estratégia formulada), ele vai ter que virar uma meta, ele vai ter que enquadrar na operação... Aqui eu vejo ainda uma questão muito importante, a gente gasta muito tempo na formulação do discurso, *né?* Só que transformar esse discurso, e descer *e/e* para a operação... Ainda, assim, eu vejo que a gente não dá tanta importância e é, para mim, um fato crítico de implementação, *né?* Porque quando você não desenha muito bem essa troca de discurso para a prática, muita coisa fica no discurso.”

No Caso 2, na visão pessoal é dada uma importância muito alta para o momento deliberado das estratégias, no qual é possível abranger a visão do todo, inclusive a visão pessoal dos executores da estratégia para corrigir o rumo e potencializar a efetividade dos esforços e dos trabalhos, indo além do método tradicional feito de forma hierárquica e burocrática, mas incorporando as especificidades que estão além do que é visto superficialmente. No caso da

organização Beta, o processo de formação de estratégias foi construído com técnicas participativas e convidativas para que todos assumam responsabilidades e trabalhem de forma integradora.

Respondente B1 “é o momento [em] que você definir a sua estratégia, você tem que estar com todos os atores que vão opinar sobre quais são as tendências, porque aí a leitura é individual. Quanto mais massa crítica de conhecedores do assunto, você vai sentir mais seguro até para determinar se o cliente está pedindo de forma correta.”

Caso 2.1, na visão do respondente, o momento deliberado possui uma grande importância, contudo, na organização Beta ainda há margem para melhorias, principalmente na ênfase da cultura da organização em acompanhar os dados estratégicos, a manter a estratégia no centro das discussões e não permitir que eventos do cotidiano ofusquem os elementos estratégicos, correndo o risco de perder a visão de longo prazo e pela urgência de algum assunto. A principal consequência desta divisão de focos resulta no não atingimento dos resultados esperados, forçando-a a rever os cenários e postergar metas que deveriam ter sido alcançadas no período planejado. Na visão do respondente, esticar as metas devido à mudança de prioridades rotineiras pelas prioridades estratégicas traz malefícios em longo prazo para a organização.

Respondente B2 “Esse [sic] é algo que precisa ainda ser amadurecido na instituição. Ela não tem a cultura de gestão da estratégia na veia. Então, o dia que... E a gente está construindo essa cultura, envolvendo da base à diretoria, mostrando o quanto a estratégia pode contribuir com o aprimoramento da gestão. A gente tem uma questão que vai ser muito decisiva para essa mudança de cultura, de cultura estratégica, cultura de gestão da estratégia, que ainda é incipiente na instituição.”

No caso 3, na visão do respondente, o momento deliberado possui relevância para trazer coerência para a organização em traçar um futuro e permanecer fiel ao que havia sido proposto, considerando os fatores externos como parte que interage com a proposta de valor que a instituição se propõe a oferecer.

Respondente C1 “Eu acho que ele é importante porque ele sinaliza ali uma vontade intencional da alta administração em buscar algum grau de convergência para o futuro da organização, para onde a organização vai e como vai...”

No gráfico 14, pode-se ver que, no contexto pessoal, a relevância do processo de deliberação é forte, enquanto em relação à estratégia é muito pouco elaborada.

Gráfico 11 – Ponto de vista do respondente - Deliberação

Fonte: Nvivo 11

4.6.1.1.2 O ponto de vista da empresa

Quando se analisam as respostas sob o ponto de vista da empresa, ou seja, no contexto organizacional, observa-se que o processo de elaboração pensado e acompanhado ao longo de seu desenvolvimento propicia um resultado final mais condizente com o da estratégia elaborada.

No Caso 1, a vertente organizacional atribui ao momento deliberado importância alta, por ser o momento de reflexão e revisão dos elementos essenciais que dão a organização relevância para o público-alvo, capaz de decidir sobre o futuro e de reestruturar toda a organização para o rumo idealizado. Não ter o momento deliberado rotineiro de formação da estratégia diminuiria o nível de carga crítica e ênfase para tais questões estratégicas e, portanto, diversos fatores significativos que deveriam ser discutidos e reavaliados passariam despercebidos.

Respondente A1: “A organização é reconhecida em promoção de competitividade para o Estado, para eu ser reconhecida com isso, eu tenho que ampliar a minha abrangência de atendimento. Então, não adianta eu atender mil indústrias, que, no caso, eu tenho 66 mil indústrias mais ou menos. Então, essa, [sic] digamos assim, é o eixo central da nossa estratégia, ampliar essa abrangência de atendimento, para que eu tenha maior impacto em termos representativos em estado de percepção ou de competitividade ou indução de competitividade.”

No caso 2, no contexto organizacional, o momento deliberado de formação de estratégias ganhou muita relevância por propiciar o alinhamento institucional, garantindo maior foco e ganhando escopo. A lógica empregada na empresa Beta é aumentar a eficácia a partir de tal alinhamento. É possível entender que a organização Beta já desperdiçou energia e recursos por não utilizar processo deliberado de formação de estratégias e, atualmente, aumentou de modo considerável os seus ganhos em virtude do alinhamento e da comunicação dos objetivos estratégicos.

Respondente B1 “Por que planejar? Porque garante o sucesso de um resultado que você pretende. Porque se não for assim, aquilo que a gente fala, todo mundo está no mesmo barco, mas se todo mundo estiver em direções diferentes, você não vai conseguir convergir para resultados que quer.”

Caso 2.1, no contexto organizacional, há necessidade de enfatizar o processo deliberado de estratégias por um fator externo de força maior que são os órgãos reguladores, ou seja, a pressão pela transparência obriga a organização a ter mais cautela nas decisões e pensar na estratégia para que as consequências de suas ações sejam medidas e mitigadas de alguma forma. A organização encara a necessidade de reforçar o processo de formação de estratégias como fortalecimento de sua responsabilidade na sociedade e no país.

Respondente B2 “essa exigência da transparência, exigida pelos órgãos fiscalizadores e reguladores e para a gente dar transparência até para a sociedade, vai nos ajudar muito, a gente amadurecer a nossa visão de objetivos estratégicos como pauta da nossa atuação, vai fazer com que essa estratégia entre mais no radar das entidades, dos dirigentes e, com isso, o monitoramento tem que acontecer. Por que como *que* [sic] eu vou prestar contas se eu não tiver monitoramento, se eu não tiver um monitoramento da estratégia eficiente? Então as coisas vão acabar acontecendo.”

Caso 3, no contexto organizacional a deliberação para formação de estratégia é essencial para direcionar recursos e, por extensão, direcionar as prioridades da organização Gamma, ou seja, o momento deliberado possui importância crucial na questão de direcionamento de esforços e trabalho e ultrapassa as frases de intenção e as análises pró-forma. A organização Gama direciona a organização para aquilo que foi elaborado no planejamento estratégico reforçando a importância da deliberação na formação de estratégias organizacionais.

Respondente C1 “normalmente, a gente tende a associar isso também a um processo que vem a seguir de locação de recursos. Então, uma vez que a diretoria se dispõe, há [que se] dedicar algum tempo em refletir sobre o futuro, em tentar convergir caminhos para onde a organização vá e que isso é [sic] fruto de um esforço coletivo e deliberado, isso facilita muito o comprometimento de recurso na etapa seguinte.”

No gráfico 15, pode-se ver que, no contexto organizacional, a relevância do processo de deliberação é forte, ao passo que, em relação à estratégia realizada, encontra-se um pouco distante da estratégia elaborada.

Gráfico 12 – Ponto de vista da empresa - Deliberação

Fonte: Nvivo 11

Pode-se destacar na questão 5 - Deliberação (quadro 12) os pontos positivos e negativos para cada um dos quatro casos estudados.

Quadro 12 – Pontos Positivos e Negativos - Deliberação

	PONTOS POSITIVOS	PONTOS NEGATIVOS
CASO 1	Participação da organização na elaboração; Planejamento prospectivo estabelecido.	Trocas de informações são seletivas; Baixa habilidade de transformar discurso em prática.
CASO 2	Troca de ideias entre os colaboradores.	Falta de colaboração de equipe.
CASO 2.1	Sistematização da informação; Controle das estratégias estabelecido.	Cultura de gestão pouco estabelecida atualmente.
CASO 3	Flexibilidade nas formulações; Realização do planejamento antecipado.	Estratégia não atende à necessidade.

Fonte: Nvivo 11

Ao se fazer uma análise das respostas para a questão 5, nota-se as palavras que mais aparecem, das quais se pode destacar como palavras-chave: Estratégia, Deliberação e Processo.

Figura 22 – Arvore de palavras chave - Deliberação

Fonte: Nvivo 11

Outra análise que pode ser extraída é a nuvem de palavras das respostas para a questão 5 onde estão destacadas todas as palavras que aparecem nas respostas.

Figura 23 – Nuvem de palavras – Questão 5 - Deliberação

Fonte: Nvivo 11

4.6.2 Conclusões da questão 5 - Deliberação

Quando se analisam as respostas de todos os casos estudados para a questão 5, pode-se ver a presença de uma preocupação com o processo de elaboração ser deliberado, pois este requer um acompanhamento tendo em vista o fato de se tratar de um processo longo e, por isso, suscetível a mudanças e a adequações de acordo com o cenário no qual a empresa está inserida. Quando o tema refere-se à estratégia elaborada, percebe-se que, na maioria dos casos estudados, o que as organizações realizam distancia-se um pouco das estratégias elaboradas. É possível identificar nas respostas uma inconsistência nos objetivos pessoais em relação aos objetivos organizacionais.

Os gestores entrevistados apresentam como pontos positivos a troca de ideias entre os colaboradores, a flexibilidade e o planejamento, com um controle mais rígido das estratégias elaboradas. Por outro lado, ressaltam como ponto fraco a troca de informações entre colaboradores, a cultura de gestão com intuito de colocar os discursos de elaboração das estratégias em prática para que esta atenda às necessidades identificadas. Dentre os pontos destacados como principais influenciadores para uma abordagem mais deliberativa encontram-se a falta de estratégias e o processo de escolha para elaboração das estratégias.

5 RESUMO DAS ANÁLISES

Após a leitura e análise das entrevistas, pretendeu-se codificar e classificar trechos-chave das entrevistas transcritas a fim de apresentá-las em forma de tabelada no quadro 22 do apêndice. Na coluna Categoria, foram classificadas as cinco questões do roteiro. Na coluna Unidade de Registro encontram-se os fragmentos de texto como uma subcategoria. Finalmente, a coluna Unidade de Contexto contém os fragmentos dos textos que englobam a unidade de registro no decurso da entrevista, conforme apresentado no apêndice.

Considerando as respostas e a intensidade para cada elemento do modelo multidimensional de Barbero (2008), aplicado em organizações que possuem processo formal de Elaboração de estratégias, é possível listar o grau de intensidade em cada uma das análises (pontos de vista pessoal e da organização e a elaboração das estratégias) criando um índice de sua pontuação para aferir a tendência de cada uma das três organizações analisadas.

O índice é composto pela média das três análises (pontos de vista pessoal e da organização e a elaboração das estratégias), ou seja, caso a análise da resposta do ponto de vista pessoal foi 5, o ponto de vista organizacional foi 4 e a elaboração da estratégia parametrizados em 3, a média é 4, portanto o índice da análise do elemento multidimensional analisado será 4.

$$\text{Índice: Exemplo; } (5 + 4 + 3) / 3 = 4$$

A criação do índice permite comparar a avaliação de cada uma das análises (pontos de vista pessoal e da organização e a elaboração das estratégias) em face da média de cada eixo (índice) explicando a tendência da organização mediante cada um dos elementos. A definição da tendência é estipulada a partir da comparação dos índices, onde o maior determina a tendência (quadro 13). Notamos nos quadros 13, 14, 15 e 16 que o aspecto da Elaboração no contexto Deliberação e emergência a ausência de notas, pois não foi possível identificar nas análises das respostas a explicação respectiva do que foi perguntado.

Quadro 13 – Resumo tendência das forças do modelo multidimensional Caso 1

	Caso 1				Tendência
	Pessoal	Organização	Elaboração	Índice	
Visão de futuro	5	5	5	5	Visão de futuro
Padrões do passado	4	2	2	2,67	
Discrecionalidade	5	5	5	5	Discrecionalária
Determinismo	2	2	2	2	
Política	3	5	4	4	Política
Racionalidade	4	3	3	3,33	Racional
Intuição	3	3	3	3	
Deliberação	4	5		4,5	Deliberada
Emergência	2	2		2	

Quadro 14 – Resumo tendência das forças do modelo multidimensional Caso 2

	Caso 2				Tendência
	Pessoal	Organização	Elaboração	Índice	
Visão de futuro	1	2	2	1,67	Padrões do passado
Padrões do passado	5	5	5	5	
Discrecionalidade	3	3	3	3	Mista
Determinismo	3	3	3	3	
Política	2	5	5	4	Política
Racionalidade	5	5	5	5	Racional
Intuição	1	0	0	0,33	
Deliberação	5	5		5	Deliberada
Emergência	2	3		2,5	

Quadro 15 – Resumo tendência das forças do modelo multidimensional Caso 2.1

	Caso 2.1				Tendência
	Pessoal	Organização	Elaboração	Índice	
Visão de futuro	1	2	2	1,67	Padrões do passado
Padrões do passado	5	5	5	5	
Discricionariedade	4	4	4	4	Discricionária
Determinismo	0	0	0	0	
Política	3	4	4	3,67	Política
Racionalidade	3	4	3	3,33	Racional
Intuição	3	1	3	2,33	
Deliberação	4	3		3,5	Deliberada
Emergência	3	2		2,5	

Quadro 16 – Resumo tendência das forças do modelo multidimensional Caso 3

	Caso 3				Tendência
	Pessoal	Organização	Elaboração	Índice	
Visão de futuro	5	4	4	4,33	Visão de futuro
Padrões do passado	2	3	3	2,67	
Discricionariiedade	4	2	4	3,33	Discricionária
Determinismo	1	1	1	1	
Política	1	4	4	3	Mista
Racionalidade	3	4	3	3,33	Racional
Intuição	3	3	3	3	
Deliberação	5	4		4,5	Deliberada
Emergência	3	3		3	

A partir da definição de cada uma das tendências nas três organizações, foi criado o quadro 17 que compara cada uma das organizações e sua tendência para descrever o “comportamento” preponderante das organizações selecionadas quando se analisa o seu momento deliberado de formação de estratégias organizacionais.

Quadro 17 – Comparação das tendências das forças do modelo multidimensional entre casos

Caso 1	Caso 2	Caso 2.1	Caso 3	Comparativo
Tendência	Tendência	Tendência	Tendência	Convergência
Visão de futuro	Padrões do passado	Padrões do passado	Visão de futuro	Visão de futuro e Padrões do passado
Discricionária	Mista	Discricionária	Discricionária	Discricionária
Política	Política	Política	Mista	Política
Racional	Racional	Racional	Racional	Racional
Deliberada	Deliberada	Deliberada	Deliberada	Deliberada

O resultado da comparação das organizações e suas tendências pode chegar à conclusão que tais organizações possuem um processo de formação de estratégia visionário e por tendências padrões do passado, discricionário, político, racional e deliberado.

5.1 DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Os resultados obtidos por meio das análises permitem chegar a algumas constatações e confrontá-las perante as preposições do estudo que serão discutidas e analisadas, sequencialmente confirmando ou declinando cada uma das proposições.

5.1.1 Proposições e Análises

P.1: Em organizações que têm processos formalizados e estruturados de planejamento estratégico, as estratégias resultam da interação entre o processo formal de planejamento e uma série de fatores racionais, intuitivos, políticos, ambientais, entre outros.

Com relação à P1, é possível afirmar que a interação dos elementos estudados possui forte influência na elaboração do Planejamento Estratégico formal das quatro empresas analisadas. Dentre os achados, não foram evidenciados novos eixos além dos cinco analisados, no entanto, todos demonstraram estar presentes em algum nível de intensidade, conforme já visto.

P.2: Tais fatores podem ser vistos como influências advindas, especialmente, de características pessoais dos envolvidos e das características da organização.

A segunda proposição se confirma, pois é possível distinguir em todas as respostas a presença das características pessoais, da organização e da elaboração das estratégias. Neste caso, uma terceira vertente foi diagnosticada e diz respeito aos elementos estruturais utilizados para a formação da estratégia, como, por exemplo, técnicas, procedimentos, mecanismos e outras ferramentas empregadas e o impacto de tais ferramentas em cada um dos cinco eixos.

P.3: Tais influências tendem a comprometer o alinhamento das estratégias com os objetivos da organização.

A proposição três foi confirmada com ressalvas, diante do fato que as influências comprometem em alguns casos, como, por exemplo, a interferência política extrema que, em determinados momentos, foram descritos como empecilhos à definição de uma estratégia necessariamente comprovada, pois removia algum tipo de poder de alguma área ou pessoa. Houve casos de influências contrárias às definições estratégicas como, por exemplo, a intuição que incorporava elementos amplos e que não poderiam ser constatados pelos mecanismos disponíveis pelo núcleo estratégico em um dado momento, e dava maior amplitude, enriquecia as definições estratégicas. Contudo, não é possível concluir que as influências comprometam a estratégia de uma maneira rígida e conclusiva. O que é possível analisar da questão P3, refere-se ao fato de que as forças podem conter consequências diversas, mas não faz parte nos objetivos do trabalho discutir a consequência nem a efetividade das estratégias tomadas, mas quanto o processo formal de formação de estratégico está sendo moldado em face de tais influências. Quanto à influência ela é confirmada, tanto para dar coerência quanto para comprometer os fatos. Espera-se, no entanto, que o equilíbrio dos cinco elementos amenize as influências pessoais e incorpore informações mínimas aceitáveis de um processo coerente para a definição dos elementos estratégicos organizacionais.

Como o trabalho é concernente à importância do momento deliberado, coloca-se uma reflexão perante à P3: caso não houvesse um momento deliberado de formação de estratégias, composto de um ritual e procedimentos estruturantes, com manuais, procedimentos e governança, o quanto as estratégias da organização poderiam estar à mercê apenas das influências pessoais?

P.4: Em organizações que têm processos formalizados e estruturados de planejamento estratégico, a deliberação tende a predominar sobre a emergência.

Quanto à P4, é possível confirmar que no momento deliberado em organizações com processo formalizado e estruturado de planejamento estratégico predomina a emergência, principalmente pelo fato de todos os casos analisados, atribuem com maior intensidade o elemento deliberado ao emergente. É possível aferir das respostas a necessidade de tais organizações criarem técnicas para que a deliberação ganhe maior espaço, principalmente para ter uma base sólida, a qual serve para direcionar a organização a concentrar esforços para um objetivo comum. Ao se estipular um norte, impede os desvios comuns geralmente vindos de elementos emergenciais ou outros, que podem não propiciar à organização os benefícios esperados segundo sua programação estipulada no plano estratégico, isto resulta numa frustração quanto ao planejado e, conseqüentemente, pode ser questionada a sua importância numa conclusão imediata. Todavia, ao se analisar de uma maneira mais abrangente, a falta de um norte, mesmo que suscetível a adversidades poderia trazer menos certeza e não atenderia minimamente o propósito que a organização se propõe a atender na sociedade. Portanto, a necessidade de haver maior deliberação para combater potenciais conflitos oriundos de tantos setores e grupos de interesses internos e externos, numa organização tão complexa como as analisadas, é considerada essencial e desejada.

5.1.2 Conclusões

5.1.2.1 Conclusões do Estudo

Ao finalizar o trabalho, conclui-se que cada organização possui elementos completamente inerentes às suas realidades e complexidades. No entanto, é possível destacar algumas similaridades no seu processo e na elaboração de estratégias como majoritariamente visionárias, discricionárias, racionais, políticas e deliberadas em organizações que possuem processo formal de planejamento estratégico. Tais organizações dedicam ao momento deliberado grande importância, embora possuam desafios para os próximos passos, quando serão implementadas suas iniciativas orientadas pelo plano estratégico formulado.

Os quatro casos analisados neste trabalho demonstram a complexidade que a implementação pode ter e que o momento deliberado se demonstra relevante antes e depois dos desafios da implementação. Antes, por direcionar os esforços para a implementação, e depois porque ao se considerar os aspectos emergentes e o quanto as estratégias foram mudadas perante o planejado. Portanto, após o período quando as estratégias foram implementadas é essencial debruçar-se novamente sobre a (re)formulação da estratégia organizacional, remanejar e adaptar o plano para que haja pelo menos exercícios que incorporem e mitiguem os elementos não desejados em absoluto ou preparar a organização para lidar com a realidade que poderá se apresentar de alguma forma. Este aspecto afirma o fato de que a Estratégia organizacional é mutável, adaptável e dinâmica, evolui e aprende de acordo com a necessidade que lhe seja apresentada.

Apresenta-se um consenso entre os entrevistados em relação à ausência de um preparo para o futuro orientado pela formulação da estratégia considerada como nociva à organização, pois não provê um suporte mínimo direcionador aos trabalhos da organização. A falta de um suporte não prepara a organização para seus desafios, aumentando as chances de fracasso. Constata-se que para tentar minimizar as chances de fracasso da organização é imprescindível possuir um momento deliberado de formação de estratégias com processos formais e estruturados para servir os gestores da instituição.

Quanto à visão de futuro e aos padrões do passado, nos casos analisados ambas as forças encontram-se presentes e ditam de forma incisiva como as estratégias serão definidas. Contudo, por ser um momento deliberado e formal, é possível entender que se busca um norte bem definido pelos integrantes do núcleo estratégico, ou seja, pretendem definir claramente a visão de futuro, a partir da qual se estabelecem todas as análises e as definições para o plano estratégico. O elemento cultural aparece com força, mas é trabalhado no momento deliberado como uma força a ser incorporada e ajustada com técnicas criativas e participativas. Os casos analisados demonstram que os padrões de passado são desafiados constantemente pelas iniciativas estratégicas, pelo principal motivador de mudança para novos resultados ou resultados melhores. A partir dessa motivação, testam-se outras vias e modelos no resultado da formação de estratégias organizacionais.

O aspecto discricionário é estabelecido com bastante ênfase, apesar do elemento ambiental externo existir e ditar as regras do jogo. Nas organizações estudadas, o determinismo está associado ao aspecto legal do ambiente externo, isto é, as empresas possuem alta carga de legislação que define os limites de atuação de cada uma, e menos se tais estratégias serão viáveis. Em virtude do entendimento destes limites impostos pelo ambiente, as estratégias são formadas de forma livre e autônoma, resultando num aspecto discricionário mais ditador sobre o contexto vivido pela organização.

O elemento da racionalidade é utilizado com grande intensidade, principalmente pela premissa que todos os casos estabeleceram de que quanto maior for a racionalidade maior coerência e embasamento factual das diretrizes adotadas. É possível notar que o núcleo estratégico se apoia na racionalidade como pedra angular para todas as definições propostas, evitando uma determinação frágil e de fácil crítica. A principal evidência para a alta utilização da racionalidade é devido ao fato de que as estratégias definidas ficam expostas a um vasto número de pessoas da organização e de fora da organização, então, quanto maior embasamento, mais levada em consideração e aceitas são as diretrizes estratégicas. Não significa dizer que a intuição seja desprezada, mas, sim, incorporada de maneira informal ou utilizada para serem teses a serem discutidas e analisadas pelo núcleo estratégico que, a partir da sua averiguação, incorpora ou não tais elementos intuitivos.

Considerando a deliberação como preponderante no contexto em que contrapõe com o elemento emergencial. Busca-se, nas organizações estudadas, uma estabilidade maior onde os fatores emergenciais são conotados como elementos a serem incorporados de forma ágil e mitigada. A deliberação é a principal ferramenta para mitigar o impacto que elementos emergenciais imprevistos possam trazer, por meio de pesadas análises de cenário. As estratégias emergentes são incorporadas através de indicativos do ambiente acompanhados com uma revisão contínua. Por intermédio de rotinas de governança da estratégia, renovam-se as deliberações sobre as estratégias pretendidas.

Em relação à interação dos cinco elementos multidimensionais, nota-se que todos atingem a organização com diversas intensidades, mas é possível analisar outro efeito que daria profundidade ao modelo. O movimento seria o momento no tempo onde cada um dos elementos se demonstra preponderante, sugerindo assim duas etapas. Esta análise foi decorrente dos diálogos dos respondentes que descreviam um segundo momento após a formação das estratégias organizacionais que sugeriria uma segunda etapa (implementação), após a deliberação sobre as estratégias (primeira etapa, formação das estratégias) as forças do modelo se apresentavam com outra intensidade. Tal análise, apesar de um achado, foi descartada por não ser o escopo nem o propósito do estudo, foi possível constatar que, além do momento deliberado (primeira etapa) ser visionário e por tendências padrões do passado, discricionário, político, racional e deliberado, o momento da implementação, subsequente à definição das estratégias organizacionais (segunda etapa) quando as estratégias emergentes acontecem, o momento da implementação parece ser (apesar de não comprovado neste estudo) mudado consideravelmente por tendências a padrões do passado, determinista, político, intuitivo e emergente, conforme esquema apresentado na figura 24 fato que sugere um movimento de forças de acordo com o tempo. Pode-se aferir que aquilo que determina a intensidade das forças é exatamente o momento (tempo) quando a organização está definindo ou implementando suas estratégias.

É interessante identificar tais movimentos do modelo, pois evidencia sua praticidade de aplicação e indica que o modelo deve ser mais estudado e considerado nas organizações brasileiras para refinarem o seu processo de

formação de estratégia e, a partir do seu aprendizado e autoconhecimento, incrementar de modo elaborado os seus processos de gestão.

Figura 24 – O movimento das cinco dimensões da formação de estratégias no tempo

Fonte: autoria própria

O resultado deste trabalho permite formular hipóteses que, segundo Patton e Appelbaum (2003), quando descrevem técnicas qualitativas de estudos acadêmicos, é um dos principais benefícios ao se considerar um estudo de caso. Listam-se as hipóteses aventadas para serem testadas em um estudo quantitativo, por exemplo:

- a) Os fatores políticos comprometem a coerência (qualidade) da estratégia, em organizações com processo de formação de estratégias estruturado;
- b) os fatores intuitivos proporcionam qualidade à estratégia.

5.1.3 Limitações do Estudo

Convém destacar várias limitações neste estudo, no entanto, a maior delas é a tentativa de descrever e analisar a complexidade que envolve as estratégias organizacionais tão únicas e com possibilidades infinitas. Além desta, lista-se a seguir demais limitações do estudo: não se pretendeu analisar a qualidade nem o conteúdo das definições estratégicas, somente o seu processo no momento deliberado de formação de estratégias organizacionais. O estudo exploratório não pretendeu averiguar a origem nem os efeitos dos fenômenos descobertos, apenas descrevê-los de acordo com sua constatação. Portanto, não concluem causalidade aos efeitos. Vieses cognitivos do respondente que apresenta dados segundo sua versão de realidade, aproximando-a da versão de realidade em relação à formação de estratégias organizacionais. Uma limitação considerável é o acesso aos respondentes por organização. Poderiam ter resultados diferentes caso houvesse mais respondentes por organização, ou seja, a visão analisada neste trabalho traduz exclusivamente a visão de realidade da pessoa e não representa a organização de forma completa e abrangente.

5.1.4 Possíveis Desenvolvimentos

Apresentam-se algumas possibilidades de desdobramentos, tais como: pesquisas descritivas em outros tipos de organizações em setores específicos da economia; pesquisas que investiguem a causalidade dos elementos considerados neste estudo; o confronto de pesquisa qualitativa relacionando o êxito ou fracasso da implementação da estratégia; estudos que relacionem experiência e valores do formulador de estratégias e o grau que cada elemento estudado é evidenciado no processo decisório; teste das hipóteses em um estudo quantitativo em organizações com processo de formação de estratégias estruturado; verificação da mudança de efeitos do modelo nas duas etapas e se acontece da forma descrita. Maior número de respondentes por organização estudada; Estudo em profundidade em uma organização, dentro e fora do núcleo estratégico.

6 COMENTÁRIOS FINAIS

Estratégia organizacional não é campo de estudo simples, transparente ou fácil, trata-se de um grande esforço daqueles que propõe estudá-lo para dimensionar suas particularidades e traduzi-las de forma a representar a real dedicação daqueles que constroem e executam as estratégias de uma organização.

O intuito deste trabalho foi trazer análises de algumas das forças presentes neste processo de formação das estratégias. Para tanto foi necessário construir uma relação com os executores deste processo, que dedicam seus dias produtivos na condução de técnicas e práticas que são utilizados para mover a organização para um futuro desejado.

Reitero que este trabalho serve aqueles que tenham curiosidade no assunto e também aos mesmos que dedicam seus trabalhos para viabilizar os intentos estratégicos em resultados tangíveis nas organizações.

O legado deste trabalho entrega aos leitores (i) indagações e (ii) reflexões e (iii) conclusões sobre como o processo de construção de estratégias é dado em grandes organizações. Sendo que estas organizações poderiam ser consideradas modelo em seus âmbitos de atuação. As indagações servem para questionar e criar paralelos entre as organizações estudadas e outras organizações, com o objetivo de aprender pelo exemplo como as influências de forças presentes no processo de formação da estratégia existem. As reflexões podem ser insumo para que os leitores prestem atenção a tais forças e simulem mentalmente como é dado este processo em sua realidade vivida. A terceira entrega diz respeito às conclusões que os leitores terão para escolher qual decisão será tomada frente a tais influências.

O trabalho resultou na constatação da importância da deliberação na formação de estratégias organizacionais, levando em consideração o modelo multidimensional de Barbero (2008), onde as organizações estudadas demonstram seu processo visionário, discricionário, político, racional e deliberado. A principal contribuição está relacionada à ênfase dada ao processo deliberado e sua relação com a estabilidade que este processo propicia às organizações que delegam ao núcleo estratégico a definição das estratégias para a atuação da organização.

A fonte de estabilidade seria oriunda de práticas rotineiras que buscam envolver grande parte da organização, trazendo legitimidade às definições com processos participativos e comunicativos. Tais processos traduzem desta forma a

intenção colegiada da organização em face dos elementos de seu contexto de atuação acomodando os interesses dos *stakeholders* e produzindo resultados esperados e desejados para a organização.

Parte da energia investida neste processo está relacionada à habilidade que os integrantes do núcleo estratégico possuem em transmitir as informações de forma contextualizada e que traga sentido à organização. Quanto maior for esta habilidade, maior será a aderência e digestão das informações formadas para entregar as estratégias organizacionais.

Apesar destas constatações, ainda existe um grande espaço para continuar investigando os aspectos relacionados à deliberação de estratégias e elementos que interagem com o momento formal de Planejamento Estratégico organizacional.

7 REFERÊNCIAS

ALMEIDA, M. I. R. **Manual de Planejamento Estratégico**. São Paulo: Atlas, 2009.

ANTONIALLI, L. M. **Modelo de gestão e estratégias**: o caso de duas cooperativas mistas de leite e café no Estado de Minas Gerais. 2000. 191 f. Tese (Doutorado em Administração) - Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2000.

BARBERO, E. R., **Formação de Estratégias**: Uma Contribuição Através de um Modelo Multidimensional. 2008. 243 f. Tese (Doutorado em Administração) - Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2008.

BARBERO, E. R.; VIEIRA, B. N. Estratégia Do Oceano Azul: Relato de Implantação em um Setor em Crise. **Revista Ibero-Americana de Estratégia – RIAE**, v. 14, n. 4, 2015.

BARROS, G.; HERBERT A. Simon and the concept of rationality: Boundaries and procedures. **Brazilian Journal of Political Economy**, v. 3, n. 119, p. 455-472, 2010.

BAZERMAN, M. H.; MOORE, D. **Processo Decisório**. 7. ed. Rio de Janeiro: Editora Elsevier, 2010.

BEPPLER, M. K.; PEREIRA, M. F.; COSTA, A. M. Discussão conceitual sobre o processo de estratégia nas organizações: formulação e formação estratégica. **Revista Ibero-Americana de Estratégia**, v. 10, n. 1, p. 128-146, 2011.

BRAGANÇA, L F; MAINARDES, E. W.; LAURETT, R. Conceitos de Estratégia na Visão dos Estudantes de Administração. **Revista Ibero-Americana de Estratégia – RIAE**, v. 14, n. 3, 2015.

BEPPLER, M. K.; PEREIRA, M. F. Influências da cultura organizacional na estratégia: Um debate teórico-empírico. V ENCONTRO DE ESTUDOS EM ESTRATÉGIA, n.1, 2011, Porto Alegre. Porto Alegre, 2011, v12.

CALDEIRA, A. et al. Estratégias emergentes e deliberadas: o processo de formação de estratégias sob o prisma do método do estudo de caso. **Sistemas & Gestão**, v. 4, n. 3, p. 221-237, 2009.

CARIDADE, A. V. S. **Estratégias corporativas p/ sustentabilidade**: um estudo de casos múltiplos. 2012, 179 f. Tese (Doutorado em Administração) - Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2012.

CARVALHO, D. E. **A organização de objetivos estratégicos corporativos**: um estudo sobre a estrutura dos objetivos e sua relação com a implementação. 2014, 199 f. Tese (Doutorado em Administração) - Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2014.

DACORSO, A. L. R. **Análise experimental de geração de alternativas em decisões estratégicas não estruturadas**. 2004. 175 f. Tese (Doutorado em Administração) - Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2004.

EISENHARDT, K. Building Theories from Case Study Research. **Academy of Management Review**, v. 14, n. 4, p. 535-550, 1989.

FERREIRA JUNIOR, W. C. **Ampliação dos Hospitais Privados na Cidade de São Paulo**: Uma Estratégia ou uma Aposta? 2011, 215 f. Tese (Doutorado em Administração) - Escola de Administração de Empresas de São Paulo (EAE-SP/FGV), Fundação Getulio Vargas, São Paulo, 2011.

GHEMAWAT, P. **A Estratégia e o Cenário de Negócios**. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2012.

GIGERENZER, G.; GAISSMAIER, W. Heuristics Decision Making. **Annual Review of Psychology**, n. 6, p. 451-482, 2011.

GODOY, A. S. Pesquisa qualitativa: tipos fundamentais. **Revista de Administração de Empresas**, v. 35, n. 3, p. 20-29, 1995.

GOODWIN, P. Common sense and hard decision analysis: why should they conflict? **Management Decision**, v. 47, n. 3, 2009.

GURGEL, M. C. B. A. **Configurações Estratégicas de Empresas de Alto Desempenho**: Análise Qualitativa Comparativa das Imperfeições de Mercado por Elas Exploradas. 156 f. Tese (Doutorado em Administração) - Escola de Administração de Empresas de São Paulo (EAE-SP/FGV), Fundação Getulio Vargas, São Paulo, 2011.

HAMEL, G.; PRAHALAD, C. K. **Strategy as Stretch and Leverage**. Boston: Harvard Business Review, 1993.

HAMEL, G.; PRAHALAD, C. K. **Competindo pelo futuro**. Rio de Janeiro: Editora Campus, 1995.

HODGKINSON, G. P.; SADLER-SMITH, E.; BURKE, L. A.; CLAXTON, G.; SPARROW, P. R. Intuition in Organization: Implication for Strategic Management. **Long Range Planning**, n. 42, p. 277-297, 2009.

KAHNEMAN, D. Maps of bounded rationality. **The American Economic Review**, n. 5, p. 93, 2003.

KAPLAN, R.; NORTON, D. P. **Organização orientada para a estratégia**: como as empresas que adotam o Balanced Score Card prosperam no novo ambiente de negócios. 10. ed., Rio de Janeiro: Elsevier, 2000.

KEENEY, R. Making better decision makers. **Decision Analysis**, v. 1, n. 4, p.193-204, 2004.

LAKATOS, E. M.; MARCONI, M. A. **Fundamentos da Metodologia Científica**. São Paulo: Atlas, 1991.

LOIOLA, E.; ROCHA, M. C. F. Aprendizagem no Processo de Seleção de Ferramenta CASE para o Estado da Bahia. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 6, n. 2, p. 145-166, 2002.

MATTAR, F. N. **Pesquisa de marketing: metodologia e planejamento**. São Paulo: Atlas, 1996.

MAYO, B. **What are Human Rights?** Political Theory and the Rights of Man. Bloomington: Indiana University Press, 1967.

MILES, R. E. et al. Organizational strategy, structure and process. Academy of Management. **The Academy of Management Review**, n. 3, p. 546, 1978.

MINTZBERG, H.; RAISINGHANI, D.; THEORET, A. The Structure of "unstructured" Decision Processes. **Administrative Sciences Quarterly**, v. 21, p. 246, 1976.

MINTZBERG, H.; **WATERS**, J. A. Of strategies, deliberate and emergent. **Strategic Management Journal**, v. 6, p. 257, 1985.

MINTZBERG, H.; LAMPEL, J.; AHLSTRAND, B. **Safári de Estratégia**: um roteiro pela selva do Planejamento Estratégico. Porto Alegre: Editora Bookman, 2000.

MINTZBERG, H.; QUINN, J. B. **O Processo da Estratégia**. 3. ed. Porto Alegre: Editora Bookman, 2001.

MONTEIRO DE BARROS, L. A. **Alinhamento estratégico**. 2007. 162 f. Tese (Doutorado em Administração) - Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2007.

MOURA, G. L. **Integração entre P&D e planejamento estratégico**. 2008, 144 f. Tese (Doutorado em Administração) - Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2008.

MURITIBA, S. N. **Envolvimento dos Conselhos de Administração na estratégia das empresas**. 2009, 159 f. Tese (Doutorado em Administração) - Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2009.

OLIVEIRA, K. K. C. **Formulação de estratégias deliberadas e emergentes: o contexto de incubação de empresas na Região Centro**. 2014, 189 f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Unidade, FEUC, Coimbra, 2014.

PATTON, E.; APPELBAUM, S. H. The case for case studies in management research. **Management Research News**, [s.l.], v. 26, n. 5, p. 60-71, 2003.

PARIKH, J.; NEUBAUER, F.; LANK, A. **Intuição: A Nova Fronteira da Administração**. São Paulo: Cultrix, 1998.

PATTON, E.; APPELBAUM, S. H., The case for case studies in management research. **Management Research News**, v. 26, n. 5, p. 60-71, 2003.

PETTIGREW, A. M., THOMAS, H.; WHITTINGTON, R. (Eds.). **Handbook of strategy and management**. London: Sage, 2001.

PORTER, M. **Competitive Advantage: Techniques for Analyzing Industries and Competitors**. New York: The Free Press, 1980.

PORTER, M. **Estratégia Competitiva**. Rio de Janeiro: Campus, 1986.

PRAHALAD, C. K.; HAMEL, G. The core competences of the corporation. **Harvard Business Review**, v. 68, n.3, p.79-91, 1990.

PORTO, M. C. G. **Contribuições ao processo de tomada de decisão estratégica a partir dos conhecimentos da Neurociência Cognitiva**. 2015, 140 f. Tese (Doutorado em Administração) - Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2015.

ROSTOCK, F. L. P. **O Impacto da Tecnologia da Informação na Geração de Recursos Competitivos nas Empresas**: Uma Abordagem Baseada em Estudos de Casos. 2011, 333 f. Tese (Doutorado em Administração) - Escola de Administração de Empresas de São Paulo (EAE-SP/FGV), Fundação Getulio Vargas, São Paulo, 2011.

SÁ, C W. L. **Fatores que Influenciam as Estratégias Empresariais de Investimento Externo Direto em Países Emergentes no Segmento de Geração de Energia Elétrica**. 2011, 197 f. Tese (Doutorado em Administração) - Tese (doutorado) Escola de Administração de Empresas de São Paulo (EAE-SP/FGV), Fundação Getulio Vargas, São Paulo, 2011.

SAITO, R.; SILVEIRA, A. M. Governança Corporativa: Custos De Agência e Estrutura de Propriedade. **Revista de Administração de Empresas**, n. 2, p. 79, 2008.

SAMPIERI, R. H.; COLLADO, C. F.; LUCIO P. B. **Metodologia de pesquisa**. 3. ed. São Paulo: MacGraw-Hill, 2006.

YIN, R. K. **Estudo de Casos** – Planejamento e Métodos. São Paulo: Bookman Companhia Editora, 2001.

ZACCARELLI, S. B. **Estratégia e sucesso nas empresas**. São Paulo: Saraiva, 2000.

8 APÊNDICES

Quadro 18 – Questionário original de Barbero (2008), com adaptações

AFIRMATIVAS	Discordo		Sou		Concordo	
	Discordo		Neutro		Concordo	
	Muito					Muito
	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	
Deliberação x Emergência						
As estratégias de nossa empresa são decididas em um processo de planejamento Estratégico	()	()	()	()	()	
Avaliamos alternativas antes de definir as estratégias	()	()	()	()	()	
O principal executivo determina nossa estratégia	()	()	()	()	()	
Temos objetivos estratégicos bem definidos	()	()	()	()	()	
Para nos manter alinhados ao nosso ambiente mudamos nossa estratégia	()	()	()	()	()	
Desenvolvemos as estratégias através de um processo de experimentação de novas abordagens	()	()	()	()	()	
Político x Apolítico						
As estratégias são definidas de tal forma a acomodar os diferentes interesses de pessoas e grupos internos (departamentos, áreas, gerentes e etc.)	()	()	()	()	()	
Os interesses de um grupo de pessoas em particular dão o tom das estratégias	()	()	()	()	()	
As estratégias têm de ser alteradas porque algum grupo dificulta sua implantação	()	()	()	()	()	
Visão de Futuro x Padrões Culturais						
As estratégias de nossa empresa são continuidade dos padrões de ação do passado	()	()	()	()	()	
Nossas estratégias refletem o jeito que fazemos as coisas por aqui	()	()	()	()	()	
Nossa liberdade para fazer escolhas é restringida porque o ambiente externo à empresa (mercado, concorrência, governo etc.) determina as direções	()	()	()	()	()	
Discrecionalidade x Determinismo						
Não temos como influenciar nosso ambiente de negócios	()	()	()	()	()	
A maioria das mudanças escolhas estratégicas em nossa empresa ocorre por forças externas (movimentação de concorrentes, novas leis, exigências dos consumidores etc.)	()	()	()	()	()	
Em nosso ramo de negócios, as mudanças são frequentes e exigem constante atualização	()	()	()	()	()	
As regras do nosso mercado têm se mantido estáveis (sem grandes alterações tecnológicas e/ou de mercado)	()	()	()	()	()	
Racionalidade x Intuição						
Avaliamos racionalmente nosso ambiente de negócios (concorrentes, mercado etc.)	()	()	()	()	()	
O processo de elaboração de estratégias oferece espaço para “pensar fora da caixa”, de forma intuitiva	()	()	()	()	()	
As estratégias incorporam elementos de intuição e criatividade	()	()	()	()	()	

Análises das referências das teses

Quadro 19 - Teses utilizadas para o levantamento do Referencial Teórico

Ano	Instit.	Autor	Título
2000	FEA USP	Antonialli, Luiz Marcelo	Modelo de gestão e estratégias: O caso de duas cooperativas mistas de leite e café de Minas Gerais
2004	FEA USP	Dacorso, Antonio Luiz Rocha	Análise experimental da geração de alternativas em decisões estratégicas não estruturadas
2007	FEA USP	Monteiro de Barros, Luiz Alberto	Alinhamento estratégico
2008	FEA USP	Moura, Gilnei Luiz de	Integração entre P&D e planejamento estratégico
2008	FEA USP	Barbero, Edson Ricardo	Formação de estratégias: uma contribuição através de um modelo multidimensional
2009	FEA USP	Muritiba, Sergio Nunes	Envolvimento dos Conselhos de Administração na estratégia das empresas
2011	FGV - SP	Rostock, Fernando Luiz Pires	O impacto da tecnologia da informação na geração de recursos competitivos nas empresas: Uma abordagem baseada em estudos de casos
2011	FGV - SP	Ferreira Junior, Walter Cintra	Ampliação dos hospitais privados na cidade de São Paulo: uma estratégia ou uma aposta?
2012	FEA USP	Caridade, Anelise Vendramini da Silva	Estratégias corporativas para a sustentabilidade: estudos de casos múltiplos
2014	FEA USP	Carvalho, Daniel Estima	A organização de objetivos estratégicos corporativos: um estudo sobre a estruturação dos objetivos e sua relação com a implementação
2015	FEA USP	Porto, Maria Cecília Galante	Contribuições ao processo de tomada de decisão estratégica a partir dos conhecimentos da neurociência cognitiva

Fonte: elaboração própria

Quadro 20 - Principais referências em estratégia organizacional*

AUTOR PRINC.	CITAÇÕES	AUTOR PRINC.	CITAÇÕES	AUTOR PRINC.	CITAÇÕES
MINTZBERG, H	44	CAMERER	2	GOODWIN,P	1
PORTER, M.E	27	FOSS, NJ	2	GOVINDARAJAN, V	1
HAMEL G	18	GAJ, L	2	HENDRY, K	1
BARNEY, J	13	GALBRAITH, JR	2	HENKE, J	1
ANSOFF, H.I	12	GIGERENZER, G	2	HERACLEOUS,L	1
KAPLAN & NORTON	11	GRANT, JH	2	HICKSON, D	1
RUSSO	8	HODGKINSON,GP	2	HOFER, C.W	1
HITT, M	7	KEENEY,RL	2	JOHNSON,G	1
ACKOFF	6	LEE	2	KIM, WC	1
EISENHARDT, K.M	6	MATHESON, D	2	KNIGHTS,D	1
FISCHMANN, A.A	6	OLIVEIRA, D.P.R	2	LINDEBAUM,D	1
ZACARELLI, S.B	6	PARIKH	2	LUECKE,R	1
GHEMAWAT,P.A	5	PEARSON, G.J	2	MAGRETTA, J	1
ALMEIDA, M.I.R	4	QUINN,JB	2	MONTGOMERY, C	1
BAZERMAN, M.H	4	SHIMIZU, T	2	MURRAY, EA	1
DRUCKER, P	4	TEECE	2	NADLER,DA	1
GRANT, RM	4	TURBAN, E	2	PAYNE, J.W	1
BETHLEM, A	3	VASCONCELOS,FC	2	PENG, M	1
CLEMEN, R.T	3	VOSS,JF	2	PETTIGREW,A	1
DI SERIO	3	WRIGHT, P	2	ROBERTO, M.A	1
HAX	3	BAILEY	1	SA, Y	1
HAYES	3	BERTERO, CO	1	SCHENDEL	1
KAHNEMANN,D	3	CARVALHO, M	1	THOMPSON, A	1
NUTT, P.C	3	CHAKRAVATI, BS	1	WILLIAMS, J	1
RUMELT	3	CUMMINGS,S	1	ZAN,L	1
SIMON, H	3	DICKSON,P	1	GOODWIN,P	1
TVESRKY, A	3	EDEN	1	GOVINDARAJAN, V	1
VENKATAMMAN	3	EDWARDS	1	HENDRY, K	1
AAKER, D	2	FARJOUN,M	1	HENKE, J	1

*: Total de citações do autor principal nas referências as teses analisadas.

Fonte: autoria própria

PROTOCOLO DE PESQUISA DO ESTUDO DE CASO. Visão Geral do Projeto de Estudo de Caso

A – Título

A IMPORTÂNCIA DA DELIBERAÇÃO NA FORMAÇÃO DE ESTRATÉGIAS ORGANIZACIONAIS

B - Objetivos do Estudo

Como são formadas as estratégias em organizações que utilizam metodologia estruturada para a elaboração de estratégias e determinação do grau de importância para o momento deliberado de formação de estratégia em organizações que possuem processo metodológico de criação de estratégias.

2. Procedimentos de Campo

A - Aspectos metodológicos gerais

Pesquisa de natureza exploratória com uso do método de estudo de caso.

B – Organização estudada

Empresas —Alfa, Beta e Gama já descritas no item Metodologia.

C - Fontes de evidência

Entrevistas dirigidas por meio da aplicação de instrumento de coleta semiestruturado.

Esquema do questionário aberto (roteiro de entrevista)

Quadro 21 - Principais referências em estratégia organizacional*

INTRODUÇÃO/"AQUECIMENTO"
<p>Bom dia/tarde. Obrigado por colaborar com esta pesquisa. Peço que assine este termo de autorização para uso das informações para fins de pesquisa acadêmica. Destaco que nem a empresa nem a sua pessoa serão citados nominalmente.</p> <p><i>(APRESENTA O TERMO AO(À) ENTREVISTADO(A))</i></p> <p>A entrevista será gravada;. enviarei a transcrição da entrevista para sua aprovação antes de incorporar as informações ao texto. Concorda?</p> <p><i>Se OK, liga o gravador e grava: ENTREVISTA COM (NOME DO(A) ENTREVISTADO(A) ENTREVISTADO(A),/ CARGO DO(A) ENTREVISTADO(A) DA (ORGANIZAÇÃO), EM (DATA), ÀS (HORA)</i></p>
<p>Como o(a) Sr.(a) já sabe, trata-se da minha dissertação de Mestrado na FEA-USP, sobre elaboração de estratégias organizacionais. O(A) Sr(a). já respondeu um questionário fechado, baseado no modelo teórico proposto pelo Prof. Edson Barbero, que propõe cinco dimensões de análise da formação de estratégias. O foco desta (minha) pesquisa é o processo formal de elaboração de estratégias; e o principal objetivo da entrevista é aprofundar as questões colocadas nesse questionário.</p> <p>A entrevista se compõe de seis questões abertas – uma para cada dimensão do modelo e um comentário final. Cada resposta deve tomar de 5 a 10 minutos; assim, a entrevista deverá levar de cerca de quarenta minutos a pouco mais de uma hora.</p> <p>Podemos começar? Deseja fazer um comentário inicial?</p> <p><i>(COMENTÁRIO INICIAL DO(A) ENTREVISTADO(A))</i></p>
QUESTÕES
<p>1- Vamos começar pela dimensão Visão de Futuro x Padrões Culturais. Em sua opinião, a Visão de Futuro ("aonde queremos chegar") predomina sobre os padrões culturais ("o que sempre fizemos", "o 'nosso' modo de fazer as coisas")? Ou a cultura da organização e os padrões do passado ("o que sempre fizemos", etc..) constituem uma influência preponderante na elaboração das estratégias?</p> <p><i>(RESPOSTA DO(A) ENTREVISTADO(A))</i></p>
<p>2- Quanto à questão da Discricionariedade x Determinismo: em sua opinião, qual visão predomina na elaboração das estratégias: (1) existe espaço para a organização fazer escolhas (Discricionariedade), ou (2) as forças presentes no ambiente de negócios praticamente obrigam a organização a optar por certa linha de ação?</p> <p><i>(RESPOSTA DO(A) ENTREVISTADO(A))</i></p>

3- Na sua visão, em que medida a Política (ou seja, o poder de determinados grupos e/ou interesses no âmbito da organização) influencia a elaboração das estratégias? (RESPOSTA DO(A) ENTREVISTADO(A))
4- Vamos agora abordar a questão da Racionalidade (entendida como uma abordagem mais “dura”, no sentido de método) x Intuição (experiência, <i>insight</i> , criatividade, <i>brainstorm</i> , por exemplo). Em sua opinião, como estas se combinam no processo de elaboração de estratégias? Em que medida os elementos mais intuitivos são efetivamente incorporados à estratégia? (RESPOSTA DO(A) ENTREVISTADO(A))
5- Esta é a última pergunta, e a mais importante, pois enfoca exatamente o tema central da pesquisa: A importância da deliberação. Peço que, na medida do possível, responda em duas partes. (1) Na sua visão, qual a relevância do processo de elaboração ser deliberado (nos sentidos de volitivo, pensado e negociado)? (2) Do seu ponto de vista, em que medida a estratégia que a organização efetivamente realiza corresponde à estratégia elaborada? O(a) Sr(a). julga que as diferenças (as chamadas estratégias emergentes) são importantes? (RESPOSTA DO(A) ENTREVISTADO(A))
6-Comentários finais
Muito obrigado pela colaboração.

Quadro 22 - Quadro resumo do roteiro

Categoria	Casos	Unidade de Registro		Unidade de contexto
Questão 1 – Visão de Futuro vs Padrões Culturais	Caso 1	Ponto de vista do respondente	Minimizar elementos culturais; aumentar a legitimidade.	<i>Respondente A1: “Os mecanismos para tentar minimizar essa questão de as pessoas estarem não tão receptivas por conta da cultura, (...) não adianta querer construir ela colegiadamente, democraticamente, porque ela vai morrer na praia. Então, quando você começa a dialogar muito sobre, por exemplo, estrutura e poder.”</i>
		Ponto de vista da empresa	Discutir futuro; processo de conversação.	<i>Respondente A1: “Quando a gente vai discutir o futuro, vai discutir para onde vai, ou vai discutir cenários, as pessoas estão mais abertas a essa discussão (...) ter muita conversa, então, deixar os papéis, fazer um novo processo, uma nova meta, então, você tem que desdobrar, principalmente as responsabilidades”</i>
		Elaboração de Estratégias	Planejamento preponderante; onde queremos ir.	<i>Respondente A1: “na formulação, eu entendo que a visão de futuro, assim, como a gente está planejando, ela é mais preponderante, então, quando vamos discuti-la queremos ir para lá, o norte é aquele”</i>
	Caso 2	Ponto de vista do respondente	Construção de projetos; Validação pelo patrocinador	<i>Respondente B1 “quando eu defino um projeto de atuação (...), eu tenho todo um trabalho de conduzir um estudo e de determinar qual estilo dos meus projetos. Se eu não mantiver uma padronização e se isso não for uma definição também do patrocinador do meu projeto, isso vai ser uma definição de uma área técnica que não vai ter força.”</i>
		Ponto de vista da empresa	Tendência de desenvolvimento baseado no passado.	<i>Respondente B1 “Que a organização Beta não atuava de forma enérgica no interesse dos seus clientes. E isso era uma coisa ou uma tendência de desenvolvimento dos produtos ou dos serviços que a Beta oferece baseado numa forma de trabalho passado.”</i>
		Elaboração de Estratégias	Ruptura histórica; Pesquisas para construir a visão.	<i>Respondente B1 “Então para fazer essa tentativa de ruptura, a gente utilizou essa pesquisa como guia para</i>

				<i>oferecer qual era a visão que a gente queria construir de futuro. Então foi justamente para tentar fazer essa ruptura do pensamento tradicional dessa identidade, que era mais clássico, que ainda continua clássico”</i>
	Caso 2.1	Ponto de vista do respondente	Incorporar aspectos culturais nas construções.	<i>Respondente B2 “Então, não adianta eu ter um foco de muito peso de aonde queremos chegar, na visão de futuro, se eu não considerar predominantemente esses outros aspectos.”</i>
		Ponto de vista da empresa	Modelo histórico do sistema.	<i>Respondente B2 “Outro aspecto é o histórico e o modelo do sistema. Nós temos um sistema federalista, com alto nível de independência das unidades regionais, então, a gente precisa considerar isso. Então, o nosso planejamento estratégico orienta e dá a diretriz, mas não necessariamente a unidade lá da ponta, precisa seguir porque ela tem autonomia!”</i>
		Elaboração de Estratégias	Resultados de longo prazo; Visão determinado pelo ambiente.	<i>Respondente B2 “E nesse planejamento estratégico, a gente tem resultados esperados de longo prazo, mas a gente não tem uma visão e uma missão, por escolha.”</i>
	Caso 3	Ponto de vista do respondente	Escolher quais fator cultural nos projetos.	<i>Respondente C1 “a gente vai fazer opção se a gente vai querer ou não acomodar determinado fator cultural ou se a gente vai querer de fato enfrentar uma jornada de mudança em determinado aspecto. Mas uma vez que você entenda que ele é crítico para se vencer, da visão, normalmente isso é contornado por um projeto, que é o nosso caso aqui”</i>
		Ponto de vista da empresa	Visão preponderante.	<i>Respondente C1 “A visão de futuro é mais preponderante sobre as questões culturais. Eu acho que ela aparece, de alguma forma, na parte de análise.”</i>
		Elaboração de Estratégias	Questões comportamentais; trabalho objetivo.	<i>Respondente C1 “mas eu acho que de alguma forma foi capaz de captar, assim, algo intangível da organização, uma questão mais comportamental e trabalhar isso de forma objetiva”</i>

Questão 2 – Discrecionalidade vs Determinismo	Caso 1	Ponto de vista do respondente	Facilidade em definir projetos.	<i>Respondente A1: “Então assim, para fazer, definir coisas novas, é bem fácil, “ah, um novo projeto, vamos fazer isso, vamos para esse caminho aqui, é bem tranquilo.”</i>
		Ponto de vista da empresa	Dificuldade nas escolhas; Regulamentação preponderante.	<i>Respondente A1: “Então, tem uma dificuldade de fazer escolhas, a nossa organização por natureza é mais complicada a questão do determinismo (...) Porque a gente é muito regulada e muitas coisas são impostas onde a gente não consegue. por mais que a gente queira mudar o nosso rumo central de atuação, nós somos obrigados a fazer por estatuto, né?</i>
		Elaboração de Estratégias	Análise de cenários; Acompanhamento do ambiente.	<i>Respondente A1: “quando a gente faz análise do cenário, a gente trata essas questões como risco né, então assim, quando a gente faz análise do cenário, por exemplo, a regulamentação do controle para nós, é um fator decisivo para a escolha da atuação. Então nesse aspecto, o determinismo pode nos levar a um cenário mais conservador, um cenário mais motivador”</i>
	Caso 2	Ponto de vista do respondente	Definição técnica; Negociação embasada.	<i>Respondente B1 “que a gente entende como técnico que é mais importante para o Brasil naquele momento, mas a gente tem dois outros lados que têm uma força muito grande, que é o nosso cliente”</i>
		Ponto de vista da empresa	Respeitar interesses do cliente;	<i>Respondente B1 “A gente analisa assuntos de interesse que a empresa Beta entende que são relevantes para [o Brasil] no momento, daí a gente tem que respeitar o interesse dos nossos clientes. Porque a gente tem que mostrar que a gente está fazendo aquilo que ele precisa para melhorar a exportação.”</i>
		Elaboração de Estratégias	Identificação de potencial; Evidenciar e definir as oportunidades estratégicas.	<i>Respondente B1 “A gente pode transitar aqui e a gente transita nas duas vertentes, tanto para definir negócios que a gente entende como estratégias que são relevantes para a indústria, que elas mesmo [sic] não entendem que elas</i>

	Caso 2.1			<i>têm potencial, e convergir para que as políticas do governo ofereçam oportunidades melhores de negócios com a indústria brasileira...”</i>
		Ponto de vista do respondente	Análise de cenários.	<i>Respondente B2 “A gente trabalha com quatro cenários e a gente fez o planejamento considerando esses quatro cenários.”</i>
		Ponto de vista da empresa	Cenários prospectivos; eliminar determinismo.	<i>Respondente B2 “Nosso planejamento estratégico é baseado em cenários prospectivos, justamente para eliminar o determinismo.”</i>
	Caso 3	Elaboração de Estratégias	Cenários para determinar a atuação.	<i>Respondente B2 “a gente faz o monitoramento desses cenários, justamente para identificar qual cenário a gente mais se aproxima daquele previsto e aí, a partir disso, eu vou monitorando as minhas ações para identificar se tem aderência com esse cenário que eu me preparei lá atrás e que se confirma no momento. Então, não tem determinismo...”</i>
		Ponto de vista do respondente	Influenciar e criar caminhos para ação.	<i>Respondente C1 “A gente também tem uma ação afirmativa no sentido de tentar influenciar e construir caminhos que pensamos que são importantes”</i>
		Ponto de vista da empresa	Moldar o futuro.	<i>Respondente C1 “Eu acho que a instituição Gama particularmente tem uma posição privilegiada num sentido de moldar o futuro dentro do seu espaço de atuação (...) uma boa parte da realidade, a gente precisa se enquadrar, um pouco do determinismo.”</i>
		Elaboração de Estratégias	Variáveis críticas; Influenciar o ambiente.	<i>Respondente C1 “a gente tenta avaliar quais são as variáveis que são críticas para o nosso negócio, que a gente tem condição de influenciar para tentar também ser um pouco mais presente.”</i>
Questão 3 – Política vs Apolítica	Caso 1	Ponto de vista do respondente	Formadores de opinião; Influenciar nas escolhas.	<i>Respondente A1: “você tem grupos, no grupo formador de opinião, tu sempre vais ter aquela opinião mais forte que pode influenciar mais as escolhas”</i>

		Ponto de vista da empresa	Dependência do principal executivo; Respeito à determinação do presidente.	<i>Respondente A1: “vai depender muito do seu principal executivo, qual é a linha racional dele também, um caso aqui dentro tem o grupo executivo e tem o presidente, né? Então, os executivos respeitam essa posição, da primeira pessoa, né? Se a linha do presidente é determinada, eles apoiam isso”</i>
		Elaboração de Estratégias	Pouca influência sobre a formulação.	<i>Respondente A1: “Na formulação, a gente não tem tanta influência, a gente não teria tanta influência política na formulação, porque daí você não está mexendo com o poder, ainda falando para onde ir, o que você quer e para onde ir, né?”</i>
	Caso 2	Ponto de vista do respondente	Convencer partes; Negociação intermediária.	<i>Respondente B1 “Tem fases que Delta faz, que é convencer o industrial que o governo está caminhando correto, de forma de técnica, e o contrário também é verdadeiro. Então, a gente está ali no meio...”</i>
		Ponto de vista da empresa	Política como fator determinante;	<i>Respondente B1 “tem que tratar a política como fator determinante de sucesso para qualquer tipo de negócio que a gente pretende desenvolver no país...”</i>
		Elaboração de Estratégias	Definir negócios; Convergir políticas.	<i>Respondente B1 “A gente pode transitar aqui e a gente transita nas duas vertentes, tanto para definir negócios que a gente entende como estratégias que são relevantes para a indústria, que elas mesmo [sic] não entendem que elas têm potencial, e convergir para que as políticas do governo ofereçam oportunidades melhores de negócios com a indústria brasileira...”</i>
	Caso 2.1	Ponto de vista do respondente	Diretriz pactuada tende a sobreviver à política.	<i>Respondente B2 “Eu te diria que existem essas questões (políticas), a gente volta e meia esbarra nelas, mas quando você tem uma diretriz pactuada com tantos entes envolvidos, é mais difícil de ser desconstruída por uma questão política...”</i>
		Ponto de vista da empresa	Construir de forma colaborativa;	<i>Respondente B2 “para a gente garantir que os dirigentes, os executivos, tivessem no planejamento estratégico realmente um referencial, a gente precisou construir de</i>

				<i>uma forma colaborativa mesmo, com alto grau de participação.”</i>
		Elaboração de Estratégias	Deliberação pactuada; Realidades politicamente posicionada.	<i>Respondente B2 “a gente conseguiu esse grau de envolvimento, de deliberação conjunta, de pactuação conjunta, que foi muito trabalhosa, ela exigiu muita técnica, muita moderação, mas precisava, porque senão a gente poderia ter claramente uma estratégica desconstruída por ela não estar aderente à realidade dos regionais, por ela não estar politicamente bem posicionada...”</i>
	Caso 3	Ponto de vista do respondente	Esforço na formulação; Barreiras na implementação	<i>Respondente C1 “Mas o que eu acho que é mais comum é você fazer um esforço de formulação e, aí, na hora de começar a implantação, você começar a encontrar barreiras, dificuldades (políticas)...”</i>
		Ponto de vista da empresa	Autoridades formais e informais decidindo. Acomodar opiniões.	<i>Respondente C1 “É o que a gente chama das autoridades formais com as autoridades informais. Então, assim, tem um grupo executivo que, por definição, ele é envolvido no processo, mas também têm algumas pessoas que são formadoras de opinião, são pessoas que são percebidas como referências fora da instituição que são consultados, eventualmente são até envolvidos nesse grupo de formulação.”</i>
		Elaboração de Estratégias	Mitigar resistências; Capturar percepções na elaboração	<i>Respondente C1 “É um mecanismo de mitigar eventuais resistências. Mas eu acho que menos do que mitigar alguma resistência é de fato ser capaz de capturar percepções, assim, que façam sentido, que sejam úteis para essa formulação”</i>
Questão 4 – Racionalidade vs Intuição	Caso 1	Ponto de vista do respondente	Métodos racionais para formulação e intuitivos na implementação	<i>“Respondente A1: “Eu acredito que a intuição, ela é mais forte na questão da implementação, então quando a gente vai fazer a formulação, existem mais métodos.”</i>
		Ponto de vista da empresa	Decisão pela experiência .	<i>Respondente A1: “eles usam muito a experiência, o passado, as relações, né? Para fazer as coisas... Então,</i>

				<i>assim, às vezes, aparece; ah, tecnicamente essa decisão teria que ser tomada agora, mas, não; mas agora não tem ambiente político. Então, vamos esperar um pouco tal coisa acontecer”</i>
		Elaboração de Estratégias	Métodos racionais para escolhas na elaboração e intuitivas na implementação.	<i>Respondente A1: “a gente vai fazer a formulação, existem mais métodos, existe mais técnica, né? Faz avaliação de cenário, levanta todos os drives de precisão, vai fazer workshop, vai fazer... Então, sempre tem um método que está orientando essas escolhas, né? Quando vai implementar depois, no dia a dia, quanto começa a converter aquilo para a operação, quanto começa a dar vida para aquelas decisões, aí eu vejo que tem muito mais a intuição.”</i>
	Caso 2	Ponto de vista do respondente	Subjetividade é pouco tolerada; Embasamento técnico para decidir.	<i>Respondente B1 “A questão do senso ou da subjetividade pode te levar para um caminho que te apresenta algum desconforto, principalmente quando você não define um método, você considera que o senso comum é à vontade, mas nem sempre é o melhor caminho para você definir aquilo que você quer...”</i>
		Ponto de vista da empresa	Consenso é descartado; Exploração do embasamento nos posicionamentos.	<i>Respondente B1 “Consenso geral não é utilizado para definição de nada. Então, na verdade, a gente sempre explora pesquisas que evidenciam a tendência ou a proposta que a gente está conduzindo para, justamente, no momento de uma discussão, a gente se posicionar de forma correta...”</i>
		Elaboração de Estratégias	Eliminar a subjetividade e definir metodologicamente; Pensamento racional.	<i>Respondente B1 “Para tirar isso (subjetividade) e para definir corretamente a forma de aplicação da metodologia, a gente sempre procura ter um pensamento racional.”</i>
	Caso 2.1	Ponto de vista do respondente	Questões normativas; desejo de quebra de paradigmas.	<i>Respondente B2 “Eu te diria que tem um bom equilíbrio aí, porque o aspecto da racionalidade fica mais evidenciado nas questões normativas (...) mas, por outro lado, a gente tem aquele desejo pela inovação, por sair da caixa, por quebrar paradigmas ”</i>

		Ponto de vista da empresa	Baixa aderência da intuição; Ênfase da racionalidade.	<i>Respondente B2 “A gente teve algumas dificuldades com relação (à intuição), então, talvez, nem seja tão equilibrado, talvez o peso da racionalidade seja muito maior, por causa desses fatores que eu comentei. Mas eu percebo que os movimentos para o próximo ciclo estratégico já começam a exigir um pouco mais de um pensamento mais intuitivo.”</i>
		Elaboração de Estratégias	Definições racionais. Barreiras culturais quanto à intuição.	<i>Respondente B2 “Que é um desafio, porque não está na cultura da organização, a organização é muito... Qual é o número? Como a gente sempre fez? Qual é o nosso negócio? O negócio core business é esse, não vamos mexer nisso. São barreiras culturais internas com relação a isso que a gente vai vencendo aos poucos...”</i>
	Caso 3	Ponto de vista do respondente	Percepção dos gestores na definição das estratégias	<i>Respondente C1 “Por mais que a gente tente criar algum método de organização, a percepção que eu tenho é que [é] assim: a definição de para onde vai, como vai se posicionar, o que é crítico, isso vem muito da percepção dos gestores”</i>
		Ponto de vista da empresa	Racionalidade na elaboração; Reduzir assimetria de informações.	<i>Respondente C1 “A gente tenta ser o mais racional possível na elaboração dos insumos, em reunir o máximo de informação disponível, tentar reduzir as assimetrias de informação, tenta ter os dados disponíveis para consulta e para consumo ali das tomadas de decisão...”</i>
		Elaboração de Estratégias	Levantamento de informação; Análise racional.	<i>Respondente C1 “A gente normalmente disponibiliza como apoio ao processo de formulação um conjunto de materiais que tenta reunir informações relevantes no processo de tomada de decisão e de formulação. (...) A análise racional, ela, não deriva automaticamente o processo de formulação.”</i>

Questão 5 – Deliberação vs Emergência	Caso 1	Ponto de vista do respondente	Formulação participativa para aumentar a chance de implementação.	Respondente A1: “O momento da formulação é importante, o pessoal participa, ainda mais quando a gente tem o método, que está bem estruturado, assim, eles (os gestores) tendem a participar. A parte mais difícil, eu acho, nessa questão (formulação), o que ocorre depois, ou depois da aplicação dessa estratégia inicial. Agora esse discurso (estratégia formulada), ele vai ter que virar uma meta, ele vai ter que enquadrar na operação... Aqui eu vejo ainda uma questão muito importante, a gente gasta muito tempo na formulação do discurso, né? Só que transformar esse discurso, e descer ele para a operação... Ainda, assim, eu vejo que a gente não dá tanta importância e é, para mim, um fato crítico de implementação, né? Porque quando você não desenha muito bem essa troca de discurso para a prática, muita coisa fica no discurso.”
		Ponto de vista da empresa	Definições baseado em desdobramentos racionais.	Respondente A1: “A organização é reconhecida em promoção de competitividade para o Estado, para eu ser reconhecida com isso, eu tenho que ampliar a minha abrangência de atendimento. Então, não adianta eu atender mil indústrias, que, no caso, eu tenho 66 mil indústrias mais ou menos. Então, essa, [sic] digamos assim, é o eixo central da nossa estratégia, ampliar essa abrangência de atendimento, para que eu tenha maior impacto em termos representativos em estado de percepção ou de competitividade ou indução de competitividade.”
	Caso 2	Ponto de vista do respondente	Construção feita em conjunto para implementação assertiva.	Respondente B1 “é o momento [em] que você definir a sua estratégia, você tem que estar com todos os atores que vão opinar sobre quais são as tendências, porque aí a leitura é individual. Quanto mais massa crítica de conhecedores do assunto, você vai sentir mais seguro até para determinar se o cliente está pedindo de forma correta.”

		Ponto de vista da empresa	Convergência pelo alinhamento.	<i>Respondente B1 “Por que planejar? Porque garante o sucesso de um resultado que você pretende. Porque se não for assim, aquilo que a gente fala, todo mundo está no mesmo barco, mas se todo mundo estiver em direções diferentes, você não vai conseguir convergir para resultados que quer.”</i>
	Caso 2.1	Ponto de vista do respondente	Cultura da gestão estratégica incipiente;	<i>Respondente B2 “Esse [sic] é algo que precisa ainda ser amadurecido na instituição. Ela não tem a cultura de gestão da estratégia na veia. Então, o dia que... E a gente está construindo essa cultura, envolvendo da base à diretoria, mostrando o quanto a estratégia pode contribuir com o aprimoramento da gestão. A gente tem uma questão que vai ser muito decisiva para essa mudança de cultura, de cultura estratégica, cultura de gestão da estratégia, que ainda é incipiente na instituição.”</i>
		Ponto de vista da empresa	Órgãos reguladores e a transparência enfatizando a necessidade dos aspectos estratégicos.	<i>Respondente B2 “essa exigência da transparência, exigida pelos órgãos fiscalizadores e reguladores e para a gente dar transparência até para a sociedade, vai nos ajudar muito, a gente amadurecer a nossa visão de objetivos estratégicos como pauta da nossa atuação, vai fazer com que essa estratégia entre mais no radar das entidades, dos dirigentes e, com isso, o monitoramento tem que acontecer. Por que como que [sic] eu vou prestar contas se eu não tiver monitoramento, se eu não tiver um monitoramento da estratégia eficiente? Então as coisas vão acabar acontecendo.”</i>
	Caso 3	Ponto de vista do respondente	Busca pela definição de futuro.	<i>Respondente C1 “Eu acho que ele é importante porque ele sinaliza ali uma vontade intencional da alta administração em buscar algum grau de convergência para o futuro da organização, para onde a organização vai e como vai...”</i>
		Ponto de vista da empresa	Deliberação de recursos ditada pela estratégia.	<i>Respondente C1 “normalmente, a gente tende a associar isso também a um processo que vem a seguir de locação de recursos. Então, uma vez que a diretoria se dispõe, há</i>

			<i>[que se] dedicar algum tempo em refletir sobre o futuro, em tentar convergir caminhos para onde a organização vá e que isso é [sic] fruto de um esforço coletivo e deliberado, isso facilita muito o comprometimento de recurso na etapa seguinte.”</i>