



UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA  
CENTRO TECNOLÓGICO  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ENGENHARIA DE PRODUÇÃO

Elina Maria Rodrigues Borges

**A formulação de estratégia considerando as diversas escolas do pensamento humano**

Florianópolis

2021

Elina Maria Rodrigues Borges

**A formulação de estratégia considerando as diversas escolas do pensamento humano**

Dissertação submetida ao Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção da Universidade Federal de Santa Catarina para a obtenção do título de Mestre em Engenharia de Produção.

Orientador: Prof. Luiz Gonzaga de Souza Fonseca, Dr.

Florianópolis

2021

Ficha de identificação da obra elaborada pelo autor,  
através do Programa de Geração Automática da Biblioteca Universitária da UFSC.

Rodrigues Borges, Elina Maria

A formulação de estratégia considerando as diversas  
escolas do pensamento humano / Elina Maria Rodrigues  
Borges ; orientador, Prof. Dr. Luiz Gonzaga de Souza  
Fonseca, 2021.

105 p.

Dissertação (mestrado) - Universidade Federal de Santa  
Catarina, Centro Tecnológico, Programa de Pós-Graduação em  
Engenharia de Produção, Florianópolis, 2021.

Inclui referências.

1. Engenharia de Produção. 2. Gestão estratégica. 3.  
Estratégia competitiva. 4. Formulação de estratégia. I.  
Gonzaga de Souza Fonseca, Prof. Dr. Luiz. II. Universidade  
Federal de Santa Catarina. Programa de Pós-Graduação em  
Engenharia de Produção. III. Título.

Elina Maria Rodrigues Borges

**A formulação de estratégia considerando as diversas escolas do pensamento humano**

O presente trabalho em nível de mestrado foi avaliado e aprovado por banca examinadora composta pelos seguintes membros:

Prof., Luiz Gonzaga de Souza Fonseca Dr.  
Universidade Federal de Santa Catarina

Prof. Antônio Alves Filho, Dr.  
Universidade Federal de Santa Catarina

Prof. Luiz Carlos de Carvalho Júnior, Dr.  
Universidade Federal de Santa Catarina

Certificamos que esta é a **versão original e final** do trabalho de conclusão que foi julgado adequado para obtenção do título de mestre em Engenharia de Produção

---

Coordenação do Programa de Pós-Graduação

---

Prof. Luiz Gonzaga de Souza Fonseca, Dr.  
Orientador

Florianópolis, 2021.

Ao meu Pai, Nelson Rodrigues Borges, por me ensinar o valor do pensamento estratégico.

## **AGRADECIMENTOS**

A Universidade Federal de Santa Catarina e toda a equipe do Laboratório de Ensino a Distância, pela sua competência e capacidade de inovar.

Ao orientador Prof. Dr. Luiz Gonzaga de Souza Fonseca pelo carinho, paciência, dedicação, profissionalismo e bom humor, motivando-me e demonstrando-me a sabedoria de um estrategista.

A Sociedade Goiana de Cultura na pessoa do Pe. José Pereira de Maria que possibilitou a realização deste sonho e de tantos outros.

A Universidade Católica de Goiás, ao Departamento de Administração e aos companheiros que acreditam na possibilidade de um mundo melhor.

A minha mãe, meus irmãos e meus filhos, meu porto seguro.

Ao Manoel Anamir, símbolo de uma revolução estratégica na minha vida.

“Alexandre despiu-se diante do exército em formação e, nu, correu três vezes em volta do túmulo do Aquiles conforme a antiga tradição. Heféstion fez o mesmo em torno da tumba de Pátroclo. A cada volta, mais de quarenta mil homens gritavam:

Alalalài!

- Que ator extraordinário! – exclamou Calístenes num canto do acampamento.

- Achas? – replicou Ptolomeu.

- Sem a menor dúvida. Ele não acredita em mitos e lendas mais do que nós mesmos acreditamos, mas porta-se como se fossem mais verdadeiros do que a realidade: e assim demonstra aos seus

homens que os sonhos são possíveis.”

(MANFREDI, 1998)

## RESUMO

Neste trabalho apreciou-se a literatura sobre o processo de formulação de estratégia. A fundamentação teórica envolveu a conceituação tradicional de estratégia, complementada com as novas publicações específicas sobre o tema. Para iniciar o estudo, buscou-se a história. A humanidade está repleta de grandes estrategistas. Cita-se alguns destes estrategistas e seus ensinamentos utilizados ainda atualmente. Hoje se faz necessária a visão de Alexandre, é preciso fazer alianças como Júlio César, ter a tolerância e flexibilidade de Carlos Magno, ter a velocidade de Gengis Khan, ter a organização de Napoleão, ser capaz de inovar como Ulysses S. Grant e utilizar a tecnologia como Douglas MacArthur. Apresenta-se um referencial teórico sobre estratégia e planejamento estratégico estruturado de acordo com alguns dos maiores estudiosos do assunto. Destaca-se a formulação de estratégia com enfoque especial para os estudos de Mintzberg e Porter. As Dez Escolas da Formulação de Estratégia refletem o pensamento humano sobre o tema na visão de Mintzberg. Descreve-se cada uma das escolas, identificando suas características e a forma de cada uma gerar estratégias, bem como os pontos comuns existentes entre elas. Dentre as escolas destaca-se a Escola do Posicionamento de Porter dada a repercussão desta escola no meio organizacional atual. Cada escola define um modelo para gerar estratégias. Contudo, o fato evidente, após estudá-las, é que existe uma estrutura básica aplicável a todas, pontos comuns no momento da formulação de estratégia. Diante disso formula-se uma proposta de modelo ou metodologia para formulação de estratégia que poderá ser aplicado às organizações. Tal proposta representa os pontos comuns existentes entre as escolas no momento da formulação de estratégia, apesar das suas características diferenciadas. Para ilustrar o processo de formulação de estratégia cita-se a biografia da Universidade Católica de Goiás. Observa-se a utilização das escolas nos diversos momentos da sua história. Nota-se que cada gestão tem estilo diferente dependendo do meio ambiente, dos meios ou recursos disponíveis e das características de cada gestor. A estratégia é o elemento principal dos que conseguem alcançar seus objetivos. Neste mundo mutante é preciso ser veloz, adaptável, manter-se conectado com o ambiente externo e controlar o ambiente interno. A gestão estratégica oferece todos os instrumentos necessários para o estabelecimento deste processo dinâmico e permanente.

**Palavras-chave:** Gestão estratégica. Estratégia competitiva. Formulação de estratégia.

## ABSTRACT

In this paper, literature on the strategy formulation process was distilled. Theoretical foundation involved the traditional concept of strategy, complemented with new specific publications on the topic. This paper shows that humanity is full of great strategists. Some of these strategists and their teachings are still used today. Even today, Alexander's vision is useful, it is useful, for example, to make alliances like Julius Caesar, to have Charle's tolerance and flexibility, to have the Genghis Khan's speed, to have Napoleon's organization, to be able to innovate like Ulysses S. Grant and use technology like Douglas Macarthur. A theoretical framework on strategy and strategic planning structured according to some of the greatest scholars is presented. The formulation of strategy with a special focus on the studies of Mintzberg and Porter stands out. The Ten Schools of Strategy Formulation reflect human thinking on the topic in Mintzberg's view. Each school is described, identifying its characteristics and the way each one generates strategies, as well as the common points that exist between them. Among the schools, Porter's Positioning School stands out due to the repercussion of this school in the current organizational environment. Each school defines a model for generating strategies. However, the evident fact, after studying them, is that there is a basic structure applicable to all, common points when formulating a strategy. In view of this, a proposal for a model or methodology for formulating a strategy is created, which can be applied to organizations. This proposal represents the common points that exist between schools when formulating a strategy, despite their different characteristics. To illustrate the strategy formulation process, the biography of the Catholic University of Goiás is cited. It is observed the use of schools at different times in its history. It is noted that each management has a different style depending on the environment, the means or resources available and the characteristics of each manager. Strategy is the main element of those who achieve their goals. In this changing world, you need to be fast, adaptable, stay connected with the external environment and control the internal environment. Strategic management offers all the necessary tools for the establishment of this dynamic and permanent process.

**Keywords:** Strategic management. Competitive strategy. Strategy formulation.

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - As raízes da Competitividade.....	32
Figura 2 - Estratégias Deliberadas e Emergentes.....	38
Figura 3 - O animal da estratégia: áreas de concordância.....	39
Figura 4 - Modelo básico da escola de design.....	40
Figura 5 - Cheklist de variáveis ambientais.....	41
Figura 6 - Cheklist dos pontos fortes e pontos fracos.....	41
Figura 7 - Modelo Steiner de Planejamento Estratégico.....	42
Figura 8 - Sistema de plano sugerido pelo Stanford Research Institute.....	43
Figura 9 - As quatro hierarquias do planejamento.....	44
Figura 10 - De estratégia, deliberada e emergente.....	47
Figura 11 - A evolução das dez escolas.....	50
Figura 12 - A evolução das dez escolas.....	50
Figura 13 - As diferentes dimensões das dez escolas.....	51
Figura 13 – [continuação] As diferentes dimensões das dez escolas.....	52
Figura 13 - [continuação] As diferentes dimensões das dez escolas.....	53
Figura 13 - [continuação] As diferentes dimensões das dez escolas.....	54
Figura 13 - [continuação] As diferentes dimensões das dez escolas.....	55
Figura 13 - [continuação] As diferentes dimensões das dez escolas.....	56
Figura 14 - Mapeando o espaço da formação de estratégia.....	57
Figura 15 - Dividindo o processo.....	58
Figura 16 - A roda da estratégia competitiva.....	59
Figura 17 - Contexto em que a estratégia competitiva é formada.....	60
Figura 18 - Testes de consistência.....	61
Figura 19 - Processo para a formulação de uma estratégia competitiva.....	62
Figura 20 - Forças que dirigem a concorrência na indústria.....	63
Figura 21 - Três Estratégias Genéricas.....	65
Figura 22 - Diferenças das estratégias Genéricas.....	66
Figura 23 - Riscos das Estratégias Genéricas.....	67
Figura 24 - Modelo para formulação de estratégia.....	77
Figura 25 - Fases do Modelo para formulação de estratégia.....	78
Figura 26 - O Modelo para formulação de estratégia na ótica de cada escola.....	80

## **LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS**

IES - INSTITUIÇÃO DE ENSINO SUPERIOR

IES'S - INSTITUIÇÕES DE ENSINO SUPERIOR

SGC - SOCIEDADE GOIANA DE CULTURA

UCG - UNIVERSIDADE CATÓLICA DE GOIÁS

MEC - MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO E CULTURA

INEP- INSTITUTO NACIONAL DE ESTUDOS E PESQUISAS EDUCACIONAIS

CNBB - CONFERÊNCIA NACIONAL DOS BISPOS DO BRASIL

## SUMÁRIO

<b>1. INTRODUÇÃO</b> .....	<b>13</b>
1.1 PROBLEMA .....	13
1.2 METODOLOGIA .....	14
1.3 OBJETIVO .....	15
<b>1.3.1 Objetivo Geral</b> .....	<b>15</b>
<b>1.3.2 Objetivos Específicos</b> .....	<b>15</b>
1.4 JUSTIFICATIVA .....	15
1.5 ESTRUTURA DO TRABALHO .....	16
<b>2. REVISÃO DA LITERATURA E FUNDAMENTOS TEÓRICOS</b> .....	<b>17</b>
2.1 INTRODUÇÃO .....	17
2.2 HISTÓRICO .....	17
2.3 OS MAIORES ESTRATEGISTAS .....	18
<b>2.3.1 Alexandre, o Grande</b> .....	<b>18</b>
<b>2.3.2 Júlio César</b> .....	<b>20</b>
<b>2.3.3 Carlos Magno</b> .....	<b>21</b>
<b>2.3.4 Gengis Khan</b> .....	<b>21</b>
<b>2.3.5 NAPOLEÃO</b> .....	<b>22</b>
<b>2.3.6 Ulysses S. Grant</b> .....	<b>23</b>
<b>2.3.7. Douglas Macarthur</b> .....	<b>24</b>
<b>2.3.8. Lições dos estrategistas</b> .....	<b>24</b>
2.4 A ESTRATÉGIA E O PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO .....	26
<b>2.4.1 O planejamento estratégico participativo</b> .....	<b>33</b>
2.5 A FORMULAÇÃO DE ESTRATÉGIAS .....	38
<b>2.5.1 As escolas da formação estratégica</b> .....	<b>39</b>
<b>2.5.2 A formação estratégica de Porter</b> .....	<b>58</b>
2.6 CONCLUSÕES .....	68

<b>3. PROPOSTA DE MODELO PARA FORMULAÇÃO DE ESTRATÉGIA .....</b>	<b>71</b>
3.1 INTRODUÇÃO.....	71
3.2 O MODELO .....	72
<b>3.2.1 Pressupostos básicos do modelo .....</b>	<b>72</b>
<b>3.2.2 Processo de formulação de estratégia .....</b>	<b>73</b>
<b>4. A FORMULAÇÃO DE ESTRATÉGIA DA UCG.....</b>	<b>80</b>
4.1 INTRODUÇÃO.....	80
4.2 OS REITORES E AS GESTÕES DA UNIVERSIDADE .....	82
<b>4.2.1 Um processo visionário .....</b>	<b>85</b>
<b>4.2.2 Um Processo de Construção Coletiva .....</b>	<b>88</b>
<b>4.2.3 Um processo de concepção formal .....</b>	<b>94</b>
<b>4.2.4 Um processo de reconcepção .....</b>	<b>96</b>
4.3 CONCLUSÕES .....	97
<b>5. CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES .....</b>	<b>99</b>
<b>6 . REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS .....</b>	<b>104</b>



# 1. INTRODUÇÃO

## 1.1 PROBLEMA

O mundo está acabando? O fim do 2º milênio marca o fim de um tempo? Mas que tempo? Afinal esse tempo que está acabando foi feito de puras invenções humanas! O que está mudando ou acabando é uma forma de produzir, de trabalhar, de administrar, de ver e de viver.

O novo mundo está sendo construído. E dentro deste novo mundo está sendo desenhado novos tempos para os negócios. As organizações não têm escolha. O novo mundo vai alcançá-las, e a única opção inteligente é preparar-se para ele.

Este mundo é de revoluções impactantes, de mudanças permanentes, de instabilidade, de flexibilidade, de agilidade e da inteligência. Nada parece sobreviver muito tempo e as organizações não são exceção. Um estudo da Shell verificou que um terço das companhias listadas entre as 500 maiores da revista *Fortune* em 1970 tinham desaparecido em 1983, segundo Arie de Geus (1998). Diante do futuro caótico e das grandes mudanças é necessário sair da zona de conforto e encarar as ameaças e desafios.

Neste contexto como estão as organizações? Elas evoluem no mesmo passo? Quais são suas estratégias? Como formulam tais estratégias? A rigor imagina-se que elas estejam na proa, pois são elas que formam os seres humanos agentes destas mudanças.

Para analisar estas organizações faz-se necessário rever a sua história, a sua evolução e o papel que elas desempenham na atual conjuntura social.

As grandes inovações, o mercado globalizado, os investimentos em pesquisa e desenvolvimento de forma ostensiva pelas empresas gera uma nova realidade: o ambiente competitivo. Neste novo ambiente a educação é o foco. Coutinho e Ferraz (1998, p.13) salientam que “Todos os países que romperam a barreira do desenvolvimento atribuíram especial atenção à educação”.

Este novo ambiente exige um reposicionamento das organizações. É preciso analisar o ambiente externo, o mercado, o cliente, e todas as novas necessidades advindas destas mudanças velozes. É preciso adotar a gestão estratégica. As organizações não são mais instituições fechadas e “donas” da verdade e do conhecimento. Elas pertencem a um sistema onde a interação é fator preponderante.

As instituições que não adotarem novas estratégias não sobreviverão nesta nova era do mercado. Aquelas que conseguirem formular estratégias diferenciadas, que acompanham a velocidade e o dinamismo do mundo globalizado contribuirão para a construção de um novo mundo. Um mundo com força de trabalho capacitada, com melhores condições de vida, com menos problemas sociais, urbanos e ambientais.

Diante desta necessidade se faz necessário desenvolver estudos que contribuam para a administração estratégica. Este trabalho busca soluções para o seu problema fundamental: como são formuladas as estratégias?

O entendimento do processo de formação de estratégias é fundamental para atuar neste ambiente de inovações tecnológicas e de vantagens competitivas para que se possa alavancar e construir mercados.

## 1.2 METODOLOGIA

A metodologia utilizada para a realização deste trabalho foi a pesquisa bibliográfica. No primeiro momento em livros especializados na área que subsidiaram toda a revisão da literatura e fundamentação teórica. No segundo momento em documentos existentes na UCG - organização utilizada para ilustrar o estudo sobre formulação de estratégia - tais como: manuais, estatutos, planos das diversas gestões, relatórios e dados estatísticos que subsidiaram o levantamento a respeito da realidade estudada.

Com o propósito de melhor conhecer as variáveis de estudo utiliza-se dados secundários e primários. Neste trabalho utilizou-se dados secundários. Não foi possível coletar os dados primários (entrevistas), devido a mudanças estruturais ocorridas na organização utilizada para ilustrar este estudo. Contudo, a riqueza do material escrito (documentos e planos) reflete o pensamento dos administradores da organização estudada naquele momento, inclusive o atual.

Tal metodologia trouxe limitações para o trabalho. O processo de coleta de dados primários enriqueceria, sobremaneira, este trabalho, pois a análise subjetiva implica num relacionamento direto com a experiência, como é vivida, sentida ou suportada. A entrevista permite ao pesquisador observar, registrar, analisar e correlacionar fatos ou fenômenos sem manipulá-los. Neste caso a observação e o registro ficaram prejudicados, ocorrendo a análise dos documentos e a correlação dos fatos e do referencial teórico.

O material analisado, contudo, foi suficiente para responder o problema: como são formuladas as estratégias? Para tanto embasou-se num rico referencial teórico e em documentos e planos das diferentes gestões da UCG.

### 1.3 OBJETIVO

#### 1.3.1 Objetivo Geral

Analisar as diversas escolas do pensamento humano sobre a formulação de estratégia.

#### 1.3.2 Objetivos Específicos

Descrever as principais escolas do pensamento humano sobre formulação de estratégia.

Identificar as formas de elaboração de estratégia na ótica de cada escola do pensamento humano.

Identificar os pontos comuns existentes entre as diversas escolas do pensamento humano sobre a formulação de estratégia.

Identificar a utilização das escolas de formulação de estratégias nas diversas gestões da UCG.

### 1.4 JUSTIFICATIVA

Vive-se numa nova lógica. Acredita-se que haverá mais mudanças nos próximos cinco anos do que houve nos últimos vinte. Acredita-se, ainda, que o mundo está ficando menor, mais misturado e mais eficiente. Chris Argyris, Professor de Harvard, pioneiro do estudo de aprendizado organizacional, diz que as organizações do futuro terão planejamento muito mais criativo, estratégias inovadoras e vantagem competitiva sustentável.

Para encarar este mundo mutante é preciso entender e enfrentar os desafios da complexidade. Encarar a velocidade é questão de sobrevivência, reavaliar o modelo empresarial usado para adaptar às exigências da nova economia é questão de gestão estratégica e reavaliar o seu portfólio de atividades e de competências essenciais é questão de vantagem competitiva.

O século XXI aponta sinais para alguns grandes investimentos: biotecnologia, comunicação, educação etc. A educação é condição *sine qua non* para o desenvolvimento. O Brasil vive neste momento uma expansão do mercado de educação, mais especificamente do ensino superior chamado de 3º grau e as pós-graduação. Entender o mercado, o negócio e as estratégias das organizações são fundamentais para compreender a expansão, as vantagens competitivas e desenhar novas metodologias de administração estratégica.

As organizações, para enfrentar este mundo mudado, precisam de estratégias. Como formula-las? Eis a questão. Este trabalho irá mostrar o processo de formulação de estratégia utilizada pelos seres humanos, desde Alexandre até os dias atuais. Identifica as formas de elaboração de estratégia na ótica de cada escola do pensamento humano, bem como os pontos comuns existentes entre elas neste processo. Apresenta, ainda, uma proposta de modelo para formulação de estratégia, com o objetivo de clarificar o processo de formulação de estratégia, auxiliando, assim, as organizações a responderem esta pergunta, usando um processo lógico para tal fim.

## 1.5 ESTRUTURA DO TRABALHO

O trabalho está estruturado em cinco capítulos. O primeiro capítulo contextualiza o problema estudado, bem como a sua importância frente às mudanças permanentes e cenários futuros.

O segundo capítulo traz uma revisão da literatura e dos fundamentos teóricos relativos ao tema abordado, ressaltando as principais teorias e os estudos mais recentes. Tal revisão é de fundamental importância, pois descreve as principais escolas da formulação de estratégia, identificando suas formas de elaboração e os pontos comuns existentes entre elas.

O terceiro capítulo descreve uma metodologia para formulação de estratégia. Apresenta uma proposta de modelo com detalhes de cada fase. Tal proposta é resultado da identificação dos pontos comuns existentes entre as diversas escolas analisadas no capítulo dois.

O quarto capítulo traz uma análise da biografia levantada sobre a formulação de estratégia na UCG, baseada na sua história, como ilustração do estudo realizado no segundo e terceiro capítulos

O capítulo quinto encerra o assunto com as principais conclusões e considerações levantadas no decorrer do estudo, apresentando, ainda, alguns indicadores para possíveis trabalhos sobre este tema.

## 2. REVISÃO DA LITERATURA E FUNDAMENTOS TEÓRICOS

### 2.1 INTRODUÇÃO

Este capítulo traz um referencial teórico básico sobre estratégia e planejamento estratégico. Apresenta-se um breve histórico da estratégia e da sua utilização no mundo dos negócios. Em seguida apresenta-se vários estrategistas que fizeram grandes conquistas e trouxeram lições aplicáveis ainda hoje no dito mundo moderno. Um apanhado dos diversos estudiosos desta área do conhecimento humano é apresentado com riqueza de conceitos e fontes diversificadas.

A formulação de estratégia ganha um destaque especial com um estudo feito por Mintzberg onde são apresentadas as Dez Escolas da Formulação de Estratégia. Observa-se as características de cada uma delas, além de figuras que ilustram sua evolução e as suas diferentes dimensões. A formação estratégica de Porter – uma das dez escolas apresentada por Mintzberg, a Escola do Posicionamento – ganha um destaque especial demonstrando toda a metodologia utilizada por ele.

Para concluir, o capítulo faz-se uma série de considerações finais e a apresentação dos principais elementos das dez escolas, segundo Mintzberg.

### 2.2 HISTÓRICO

A palavra estratégia vem do grego *strategos*, que significa “a arte do general”. Inicialmente, esteve relacionada com a questão militar, sobretudo com a formulação de planos de guerra. Com o passar do tempo, a estratégia foi incorporada ao mundo dos negócios e começou a ser utilizada pelas organizações, significando o modo como estas se comportam e tomam decisões frente às alterações do ambiente.

Somente no final da década de 40 é que foi dado o início ao tratamento do conceito de estratégia pela literatura dos negócios, com a teoria dos jogos. Essa teoria proporciona uma perspectiva única para todos os tipos de conflito, sejam na guerra, na política ou no ambiente empresarial. Na teoria dos jogos, a estratégia é empregada como um conjunto de procedimentos estatísticos para que o jogador aumente a probabilidade de maiores retornos. Essa teoria busca auxiliar o processo de tomada de decisões nas organizações, considerando que os concorrentes são racionais e atuam visando maximizar seus próprios lucros (Pindyck e Rubinfeld, 1994).

Na década de 50, a preocupação era com a tomada de decisão racional e, a partir dos anos 60, o conceito de estratégia passou a ser visto sob o enfoque do planejamento. A década de 70, por sua vez, foi marcada pela discussão de conceitos, sobretudo acerca do planejamento estratégico. A partir da década de 80, as organizações, em todo o mundo, se viram diante de grandes transformações e as estratégias passaram a ser revistas. A estratégia expressa a forma que uma empresa utiliza os seus pontos fortes, existentes e potenciais, e ainda, a maneira de corrigir seus pontos fracos transformando-os em vantagens, a fim de alcançar seus objetivos, levando em consideração as mudanças do ambiente.

### 2.3 OS MAIORES ESTRATEGISTAS

Para iniciar o estudo sobre a formulação de estratégia utiliza-se a história. Analisando o passado da humanidade verifica-se grandes feitos e grandes conquistas. Feitos e conquistas que mudaram o rumo da humanidade e do planeta. Buscou-se, então, ressaltar os seres humanos que comandaram tais fatos. Pois eles são estrategistas das diferentes épocas, nos ambientes mais diversos, com meios diferentes e características próprias de gestor.

A história está repleta de personagens ilustres. Dentre eles pode-se citar vários estrategistas responsáveis por grandes conquistas e grandes saltos que transformaram o mundo. James Dunnigan e Daniel Masterson (2000) fizeram uma pesquisa sobre os maiores estrategistas e seus ensinamentos. Segundo eles generais e gerentes têm inúmeras características em comum, os primeiros são gerentes altamente eficazes. A maior parte do tempo dos generais ou comandantes era gasta gerenciando. Cita-se, a seguir, alguns estrategistas e seus principais ensinamentos.

#### 2.3.1 Alexandre, o Grande

James Dunnigan e Daniel Masterson (2000, p. 23) dizem que:

Alexandre, o Grande, que liderou os exércitos gregos na conquista do poderoso Império Persa e de outros domínios há 2 400 anos, teve a visão de unificar várias culturas diferentes em uma mesma e vasta área geográfica. Unificar as culturas em vez de simplesmente conquistá-las foi uma ideia bastante original para a época. Apesar de a fama de Alexandre derivar em grande parte de suas conquistas militares, suas práticas políticas e sociais criaram uma civilização helenizada (isto é, invadida pela cultura grega) que ia da Índia ao Egito e, ao norte, chegava ao Cáucaso e ao Afeganistão. Alguns setores desse império, sempre governado pelos gregos, sobreviveram durante séculos após a morte de Alexandre, cujas técnicas para fundir culturas díspares ainda são viáveis hoje em dia. Como gerente, ele raciocinava e agia

em grande escala, em proporções nunca experimentadas e que não tiveram sucesso antes dele. Operava localizando o todo, o geral, mas também prestava atenção aos detalhes, em um grau raramente visto antes ou nos dias de hoje.

As soluções adotadas por Alexandre ilustram uma ampla variedade de talentos. Dentre eles cita-se:

- Visão estratégica: Alexandre pensava de maneira lógica e em grande escala, dando continuidade as próprias visões. Pode-se ver a mesma coisa acontecer quando, às vezes, uma empresa menor absorve sua maior concorrente. O mais frequente é que a empresa menor se apodere dos clientes da rival maior. Isso pode ser feito, e Alexandre o fez há 2400 anos.
- Solução sistemática dos problemas: para conquistar a Pérsia foram necessários quatro anos de árdua campanha e de aplicação sistemática de soluções para problemas que ninguém havia resolvido antes.
- Preparação minuciosa: não há nada mais surpreendente que a forma pela qual ele controlou a logística. Não era tarefa fácil manter, naquela época, um exército bem alimentado e abastecido. Naqueles anos, como hoje, a logística era o segredo das operações militares bem-sucedidas.
- Contratar o melhor: um comandante só é capaz até onde forem capazes seus subordinados, e Alexandre tirou plena vantagem da grande quantidade de talentos oferecida pela Grécia antiga.
- Comunicação: antes mesmo que os modernos meios de comunicação de massa aparecessem, no século XIX, os Grandes Comandantes já haviam percebido o valor da divulgação de suas mensagens e de deixar que suas palavras se propagassem de boca em boca. Alexandre visualizou o valor das relações públicas e redigia seus próprios comunicados oficiais, relatando como as coisas estavam em cartas enviadas ao povo da Grécia; redigia também orientações cuidadosamente elaboradas para os novos súditos da Pérsia.
- Confraternização: os Aristocratas macedônios eram notáveis pela afabilidade. Misturavam-se facilmente com seus subordinados e encaravam com desdém os nobres estrangeiros que se vestiam de maneira extravagante e se mantinham a distância de seus próprios povos. Esse hábito dos macedônios permitiu que Alexandre conquistasse a enorme lealdade de seus soldados.

- Coragem física e psicológica: para o guerreiro, a coragem não era apenas uma qualidade: era uma necessidade. Alexandre herdou a coragem mental de seu pai, mas o superou quanto à coragem física, e achava normal colocar-se à frente dos principais ataques.
- Consciência cultural: a visão de Alexandre era de natureza cultural e não apenas de conquista militar e política. Embora fosse um macedônio, havia adotado totalmente a cultura grega. Achava que não bastaria apenas conquistar o Império Persa; era necessário impregná-lo com o pensamento grego, helenizando-o e, dessa forma, converter as inúmeras culturas do território persa em aliados a longo prazo. Para fazer isso, Alexandre teve que entender como essas culturas funcionavam para, assim, desenvolver medidas que tornassem aceitável a cultura grega.
- Percepção situacional: a maior habilidade de Alexandre talvez tenha sido sua capacidade de dominar rápido as situações e de tomar de imediato as medidas mais eficientes.

### 2.3.2 Júlio César

James Dunnigan e Daniel Masterson (2000, p. 39) afirmam que:

Embora seja considerado um general bem-sucedido e um político ambicioso, a maior qualidade de Júlio César era a comunicação. Fosse por escrito ou pessoalmente, como orador ou causídico, ele moldava de maneira proposital a opinião pública e motivava seus exércitos de uma forma que não voltou a ser vista durante quase dois mil anos. O modo como fazia isso é conhecido pelos contemporâneos desta era de comunicações intensas, e as técnicas que usou são válidas ainda hoje.

Seus principais ensinamentos são:

- Comunicação: o caso de Pompéia diz muita coisa a respeito de César, demonstrando como ele foi um comunicador magistral. Com apenas uma sentença, demonstrou simultaneamente que apoiava seu líder atual e que depreciava o homem que o havia ultrajado. Esse foi apenas um exemplo da capacidade de César como comunicador.
- Alianças: sem as alianças adequadas, Júlio César não teria ido muito longe em sua carreira política e, ao longo dessa carreira, fez e desfez inúmeras alianças.
- Motivação: para conseguir liderar seus exércitos durante as campanhas na Gália e, em seguida, durante as guerras civis, César tinha que motivar as tropas a segui-lo. Ele parecia saber por instinto, o que motivava os homens, e usou de maneira magistral essa habilidade.

### 2.3.3 Carlos Magno

James Dunnigan e Daniel Masterson (2000, p. 54) afirmam que:

Carlos Magno foi um autocrata do século VIII que não relutava em fazer acordos em vez de simplesmente conseguir o que queria. Foi isso que o tornou grande e criou uma unidade política na Europa, que desde sua época nunca mais se verificou. Embora conhecido como guerreiro incansável, o que sem dúvida foi, Carlos Magno passou mais tempo consertando cercas e construindo pontes do que destruindo inimigos. O estilo por ele criado consistia em parecer invencível e agir de maneira conciliadora, estilo do qual os gerentes modernos podem se beneficiar bastante.

Seus principais ensinamentos são:

- **Competência militar:** Carlos Magno foi um dos comandantes militares mais brilhantes a surgir após a derrocada do Império Romano. Esteve envolvido em guerras durante a maior parte de seu reinado, unificando os diversos reinos e ducados das regiões que hoje constituem a França e a Alemanha; conquistando, a leste, terras dos eslavos; derrotando muçulmanos na Espanha; e mantendo os lombardos na Itália.
- **Logística:** Carlos Magno não estava interessado apenas em tropas menores e mais capazes; atentava também para os aspectos logísticos da guerra. À semelhança de Alexandre, o Grande, e dos logísticos romanos que o antecederam, Carlos Magno confiava no planejamento e estava sempre rodeado de vários intendentos e especialistas. Tinha uma queda por informações pela experiência. Sua equipe calculava os suprimentos necessários para uma campanha, enviando em seguida mensageiros, investidos com a autoridade do rei e munidos de dinheiro, para comprar o que fosse necessário, deixando as provisões prontas para as tropas.
- **Tolerância e Flexibilidade:** Carlos Magno reinou sobre povos que falavam dúzias de línguas diferentes e que possuíam um número ainda maior de sistemas de leis e costumes. Um antigo erro cometido pelos governantes era tentar forçar todos os seus súditos a respeitar o mesmo conjunto de leis e costumes. Carlos Magno não fez isso.

### 2.3.4 Gengis Khan

James Dunnigan e Daniel Masterson (2000, p. 68) asseguram que:

Os mongóis, guerreiros nômades da Ásia Central, uniram-se sob o comando de Temujin (Gengis Khan) no século XIII e empreenderam a conquista da maior parte da Ásia e de parte da Europa e do Oriente Médio. A maior arma dos mongóis era a

velocidade em tudo, dentro e fora do campo de batalha. Esse povo era também mestre em questões de organização, disciplina, comunicações e rápidas tomadas de decisão. O fato de seu sistema haver durado alguns séculos nos informa que possuíam algo mais que uma vantagem militar temporária. Os mitos que chegaram até nossos dias retratam os mongóis como um bando de bárbaros selvagens e indisciplinados. Essa imagem é totalmente falsa, porque esse povo conseguiu realizar seus feitos utilizando técnicas de gerenciamento de primeira classe.

Há lições a serem tiradas desse fato:

- **Velocidade:** a qualidade mais notável de Temujim era o uso que fazia da velocidade em tudo. Os mongóis eram conhecidos pela rapidez no campo, mas Temujim adicionava entusiasmo a tudo que fazia. Essa velocidade não resultava apenas do simples estilo de combate dos generais mongóis; havia também a disciplina das tropas, sua organização e a capacidade de planejamento dos oficiais de Temujim.
- **Organização:** os mongóis organizaram seus exércitos em bases racionais (tal como muitos exércitos antigos). Havia unidades de dez, cem, mil e dez mil homens, cada uma com um líder; as unidades maiores eram lideradas por um pequeno Estado-Maior. Temujim aperfeiçoou essa organização e certificou-se de convertê-la no padrão de todos os exércitos mongóis, o que facilitava e muito o treinamento de oficiais e soldados. A organização padronizada significava que um comandante novo e promissor podia ser enviado para comandar outra unidade, sem que houvesse a necessidade de descobrir com antecedência como essa unidade estava organizada.
- **Informação e Comunicação:** a coleta de informações e o seu posterior repasse aos comandantes tinham que ser realizados o mais rápido possível.
- **Habilidade com pessoas:** à semelhança do que ocorre com todos os grandes líderes, Temujim sabia como lidar com as pessoas, e era capaz de escolher com cuidado e critério seus amigos e inimigos.
- **Adaptabilidade:** um dos aspectos fundamentais da personalidade de Gengis Khan era sua capacidade de adaptação. Embora fossem bastante adaptáveis, como todos os nômades, os mongóis agarravam-se a algumas idéias que, se não fossem mudadas, os impediria de conquistar qualquer coisa além de outros nômades.

### 2.3.5 NAPOLEÃO

James Dunnigan e Daniel Masterson (2000, p. 123) dizem que:

Napoleão foi o mestre dos campos de batalha, mas foi também o mestre do gerenciamento em geral, especialmente no que dizia respeito à organização e à administração governamentais. A França e muitas outras nações ainda convivem com as reformas de longo alcance instituídas por ele. Napoleão apoderou-se da Revolução Francesa e converteu-a numa ferramenta de reformulação de todos os aspectos da administração pública. Desde então, o governo da França e do restante da Europa nunca mais foram os mesmos.

Conheça duas das preciosas técnicas que Napoleão utilizou durante as duas décadas em que esteve no poder:

- **Organização:** um dos maiores obstáculos à mobilização de um poder suficiente para sustentar as guerras de Napoleão era o governo mal organizado da França. Sendo assim, ele reformou o governo em grande escala, por meio da introdução do Código Napoleônico em 1804, o que foi uma incrível façanha.
- **Propaganda:** Napoleão foi um dos primeiros governantes modernos a perceber como podiam ser poderosos os meios de comunicação de massa.

### 2.3.6 Ulysses S. Grant

James Dunnigan e Daniel Masterson (2000, p. 140) falam sobre este herói:

Ulysses S. Grant, o general da guerra civil Americana, não foi um comandante de campanhas tão espetacular quanto muitos de seus adversários, em especial Robert E. Lee. Mas Grant era perito em inverter rapidamente situações desastrosas. Ele foi a tartaruga que ganhou a corrida contra Lee, a lebre. Grant nunca teve sucesso nos negócios civis, mas, no caos que sempre são as guerras, deixou um legado de ensinamentos com os quais ainda se pode aprender.

Ensinamentos de Ulysses:

- **Comunicação clara:** uma das características importantes de Grant era a maneira clara como se comunicava por escrito. Essa capacidade foi de enorme importância durante a Guerra Civil.
- **Inovação:** como ele mesmo admitiu, não era um grande mestre em questões militares. Não obstante, esse era um de seus pontos fortes. Grant não tentava travar suas batalhas se baseando em lições ou nos princípios das guerras anteriores. Ele disse em suas memórias que "a guerra é progressiva", e percebeu o fato de que a arte da guerra mudava conforme mudavam a tecnologia e a sociedade.

### 2.3.7. Douglas MacArthur

James Dunnigan e Daniel Masterson (2000, p. 157) contam que:

MacArthur realizou muito na primeira metade do século XX, comportando-se de maneira heróica em duas guerras mundiais e durante a década de 50. No entanto, seus sucessos mais espetaculares foram obtidos logo após suas derrotas mais esmagadoras. Ele sabia como lidar com o desastre, mas sabia também como lidar com a mídia. Na verdade, sob esse aspecto, MacArthur estava à frente de seu tempo. Dispunha de um rico sortimento de truques gerenciais, cuja maioria ainda pode ser reciclada de modo lucrativo. MacArthur era, além disso, um líder de alto gabarito, o que resultou, sem dúvida alguma, na imagem confusa que o homem comum tinha dele. Embora soubesse como usar a mídia MacArthur não tinha nenhum receio de enganar, o que lhe trouxe uma série de inimigos. Estes por sua vez responderam à altura, utilizando o acesso que tinham aos meios de comunicação, deixando um registro confuso sobre quem foi o que fez e como fez Douglas MacArthur.

Sabedoria deste estrategista:

- Atenção aos detalhes: MacArthur foi oficial de linha durante muitos anos e não tinha dificuldades para lidar com a quantidade de detalhes acarretada por esse posto.
- Atualização em relação à tecnologia: MacArthur foi um dos maiores adeptos da tecnologia entre os generais da Segunda Guerra Mundial. Ele não fazia alarde disso, mas, com seus subordinados, estava sempre insistindo para que eles utilizassem com mais frequência as tecnologias atuais e as novas armas em geral.
- Levar a mídia a trabalhar a seu favor: ao iniciar a carreira, MacArthur foi encarregado de lidar com a mídia em nome de todo o Exército dos Estados Unidos. Ele gostou muito dessa responsabilidade e descobriu maneiras de lidar com a imprensa que serviram à perfeição aos seus propósitos durante o restante de sua carreira.
- Contratar os melhores: por mais brilhante e capacitado que fosse, MacArthur percebeu que nunca poderia fazer tudo sozinho. Assim, quando ocupou postos elevados o suficiente para reunir seus próprios subordinados de alta patente, procurou o que havia de melhor.
- Adoção de inovações: MacArthur não só encorajava as novas tecnologias como também as novas formas de pensar sobre todos os aspectos da arte da guerra.

### 2.3.8. Lições dos estrategistas

As lições oferecidas pelos grandes comandantes são, em suma, as seguintes:

- Comunicação;
- Coragem;

- Planejamento e Organização;
- Liderar pelo exemplo;
- Flexibilidade e Adaptabilidade;
- Treinamento e Disciplina;
- Visão;
- Determinação;
- Inovação;
- Alianças;
- Logística e Velocidade.

Muitas são as lições oferecidas pelos estrategistas. Muitas ainda são utilizadas e poderia se dizer atuais. Alexandre tinha uma visão estratégica que hoje é necessária para todos os comandantes, pois nos tempos atuais, muito mais do que no século IV a.c., pensar de maneira lógica e em grande escala é imprescindível. Apostar na comunicação, nas alianças, nos talentos humanos, na velocidade, na adaptabilidade são traços comuns entre todos os estrategistas de sucesso. No século XXI ainda temos organizações que não perceberam esta realidade. A inovação e o uso de tecnologias modernas fizeram grandes vitoriosos na guerra e no mundo dos negócios.

Todos os estrategistas citados possuíam uma alta capacidade de percepção. Conheciam o ambiente, analisava-o permanentemente e percebiam as necessidades de mudança. Eram capazes de definir as oportunidades e as ameaças externas, diante do que promoviam reações deliberadas a fim de alcançar as situações desejadas. Quando definiam a situação desejada eram capazes de estruturar uma ação para a consecução dos objetivos. Cada estrategista identificava o ambiente, os meios que dispunham, e o alvo desejado. Eles possuíam características próprias de gestor e cada qual, ao seu estilo, conseguiram grandes feitos e grandes conquistas.

Do passado ao momento atual tudo é história. E os grandes estrategistas continuam existindo garantindo grandes feitos e grandes conquistas. Verifica-se a evolução humana e do pensamento humano. A formulação de estratégia acompanhou esta evolução. E para demonstrar este fato apresenta-se a seguir a estratégia e o planejamento estratégico na visão de alguns estudiosos da atualidade. A formulação de estratégia ganha um enfoque especial com a apresentação da estrutura do pensamento humano retrato por Mintzberg e pela proposição de Porter sobre o tema.

## 2.4 A ESTRATÉGIA E O PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

O ser humano insiste em definir e conceituar para então desenvolver um raciocínio. A palavra estratégia tem sido usada ao longo da história de várias maneiras. Os múltiplos entendimentos, no entanto, auxiliam as pessoas na formulação do pensamento. A estratégia é utilizada para indicar a seleção dos meios empregados para chegar a um determinado objetivo. Assim, as estratégias competitivas são, de acordo com Porter (1986) “Ações ofensivas ou defensivas para criar uma posição defensável em uma indústria”. A melhor estratégia para uma dada empresa é, em última análise, uma solução única que reflete suas circunstâncias particulares. As organizações, ao enfrentarem as cinco forças competitivas (concorrentes, poder de barganha dos fornecedores, poder de barganha dos clientes, produtos substitutos, novos entrantes), utilizam três estratégias genéricas internamente consistentes para criarem uma posição defensável a longo prazo e superarem os concorrentes em uma indústria: liderança no custo total, diferenciação e enfoque, sendo que, para Porter, essas estratégias não podem ser usadas ao mesmo tempo.

Posição diferente é apontada por Day (1989) e Getz e Surdivant (1989), quando propõem que a estratégia de diferenciação pode ser usada ao mesmo tempo que a estratégia de baixo custo. Assim, as organizações podem oferecer maior valor para o cliente por um preço menor que o praticado pelos concorrentes.

A estratégia de uma organização pode ser entendida, de acordo com Hofer e Schendel apud Galbraith e Kazanjian (1986), como um padrão fundamental de alocação de recursos atuais, planejamentos e interações ambientais que indicam como uma organização vai atingir seus objetivos. Andrews (1992, p. 44) define a estratégia corporativa como um:

Padrão de decisões que determina e revela seus objetivos, propósitos ou metas; dessa forma, o referido padrão produz as principais políticas e planos para alcançar tais metas, define a esfera de negócios a que aspira uma companhia, estabelece o tipo de organização econômica e humana que é ou pretende ser, e delinea a natureza das contribuições econômicas e não-econômicas que pretende aportar a seus acionistas, empregados, clientes e às comunidades.

Definição semelhante é apontada por Quinn (1992, p.5) ao afirmar que “Estratégia é um padrão que integra os objetivos maiores de uma organização, políticas e ações sequenciais dentro de um todo”. Uma estratégia bem formulada ajuda a oficializar e alocar recursos de uma organização dentro de uma postura única e viável baseada nas competências internas e na antecipação das mudanças do meio ambiente.

A existência de uma variedade de definições sobre estratégia faz com que Mintzberg (1987 a) acredite que o campo da administração estratégica não se pode dar ao luxo de confiar em uma única definição estratégica e, neste sentido, o autor apresenta cinco definições de estratégia que se complementam uma às outras:

- Estratégias como Plano: são formuladas propositalmente antes das ações para as quais se aplicam. Como plano, as estratégias podem ser gerais ou específicas;
- Estratégias como estratagema: são manobras, ameaças e truques para ganhar vantagem;
- Estratégias como Padrão: as estratégias são consistentes em comportamento, podendo ser ou não intencionais;
- Estratégias como Posição: a estratégia é uma maneira de organizar o meio ambiente, isto é, uma força mediadora entre a organização e o meio ambiente;
- Estratégias como Perspectiva: a estratégia é entendida não apenas como uma posição, mas como uma maneira de se perceber o futuro. A estratégia é uma perspectiva compartilhada pelos membros da organização.

Mintzberg (2000) acredita que a estratégia serve para direcionar a atenção das pessoas que atuam na organização e para dar significado a elas. As estratégias definem a organização. Elas permitem ao público interno e externo conhecer o seu negócio.

A definição de uma estratégia clara e pretendida fez da GE e do seu chefe executivo modelos do século XX. A estratégia ajuda na operacionalização do trabalho e emocionalmente, vez que desenvolve crenças, clarifica missões e desenvolve a mística do pertencer.

Para Mintzberg (2000) “A estratégia é necessária para reduzir a incerteza e proporcionar consistência”. A estratégia, segundo Brian Quinn appud Mintzberg (2000) “Lida com o desconhecível”. Porém, no entender de Mintzberg, a estratégia pode tornar o desconhecido em conhecido ou, no mínimo, controlado.

As estratégias empresariais consistem em um conjunto de regras, à luz das quais as atividades de administração podem ser avaliadas como úteis ou inúteis. De acordo com Oliveira (1997, p. 26) “A finalidade das estratégias empresariais é estabelecer quais serão os caminhos, os cursos, os programas de ação que devem ser seguidos para alcançar os objetivos estabelecidos pela empresa”.

Uma das atividades mais importantes que as pessoas realizam no seu dia a dia é a tomada de decisões. Uma decisão nada mais é do que a escolha entre alternativas, obedecendo a critérios previamente estabelecidos. A tomada de decisão é a essência da estratégia e a

melhoria das decisões estratégicas constitui um problema, porque a decisão, geralmente, envolve escolhas. As pessoas tomam decisões sempre que estão diante de um problema que possui mais de uma alternativa para a sua solução.

Mesmo quando, para solucionar-se um problema, tem-se apenas uma ação a tomar, ainda existe a possibilidade de tomar ou não esta ação, colocam Bispo e Cazarin (1998).

A necessidade de melhorar a tomada de decisão e as transformações econômicas e sociais estimularam o desenvolvimento de novas formas de administração, buscando flexibilidade e oportunidades estratégicas. Administrar não é apenas a tarefa de produzir porque a demanda existe. Com a globalização, as fronteiras geográficas não existem mais e a concorrência tornou-se mais acirrada, aumentando a exigência dos consumidores por serviços mais sofisticados. Atualmente, salienta Gaj (1995, p.15):

Administrar inclui a percepção de tendências que se verificam, sinais fracos do ambiente que afetam a empresa e que podem se transformar em ameaças ou oportunidades, coordenação do ambiente interno e desenvolvimento das capacitações para formar equipes aptas a atuar conjuntamente.

Nos últimos tempos muito se tem discutido sobre planejamento. Muitos autores consagrados dedicaram e dedicam parte, senão toda uma vida, na busca de embasamentos teóricos que justifiquem a prática do planejamento nas organizações. Várias são as fontes e vários são os argumentos a favor ou contra, alguns defendendo uma linha de conduta mais racional, enquanto outros, se mostrando totalmente contrários a essa visão. Contudo, apesar do estudo científico sobre planejamento ser recente, e de nunca terem sido encontradas obras que comprovem seu desenvolvimento na Antiguidade, há fortes indícios de que o planejamento já existisse nesta época. As grandes realizações arquitetônicas dos antigos impérios (3200 a 2300 a.C.), por exemplo, foram marcos daquela época e comprovam a hipótese de que, naquele tempo, existia algum tipo de plano que orientava as ações humanas.

Dentre as grandes realizações da Antiguidade pode-se destacar: as pirâmides de Gizé (Quéops, Quéfren e Miquerinos) construídas pelos faraós da quarta dinastia; e o reinado de Alexandre Magno (336 a 323 a.C.), rei da Macedônia que, em seu pequeno ciclo de vida (33 anos), conquistou a Grécia, a Ásia menor, a Fenícia, a Palestina, o Egito, a Ásia Central (Souza, 1976).

Na Idade Média (476-1453) o domínio da técnica, de acordo com Kwasnicka (1993), mostrou-se bem mais rico e eficiente do que na Antiguidade, mas ainda não havia o desenvolvimento de uma abordagem racional do trabalho. Essa abordagem só se confirma na

Idade Moderna, período que, na opinião de Kwasnicka (1993), é marcado pelo misticismo e a tradição. A partir do advento do Renascimento, essas características dão lugar a objetividade e a racionalidade. No Renascimento, segundo Arruda (1983), o racionalismo era tão forte que tudo o que não fosse explicado pelo homem e pela ciência era negado.

Na Idade Contemporânea, datada aqui do século XVI até nossos dias, alguns acontecimentos se constituem em verdadeiros marcos, dois deles: o lançamento da bomba atômica sobre Hiroshima e Nagasaki, em 1945 e, a chegada do homem à lua, em 1969, são considerados por Souza (1976) como iniciadores de novas eras. Um outro, a Revolução Industrial, segundo Kwasnicka (1990), tomou grande impulso em fins do século XVIII, na Inglaterra.

Analisando os fatos históricos, pode-se presumir que, durante um longo período, principalmente antes da Revolução Industrial, as empresas pouco se empenhavam em alcançar estratégias competitivas. Isso porque, segundo Fleury e Fleury (1995), não havia necessidade de investir em tecnologias que propiciassem melhores produtos, uma vez que, a demanda era maior que a oferta e isso, por si só, já dispensava maiores esforços por parte da organização.

Ainda sobre a Revolução Industrial, cabe expor a afirmação de Hirshman (1977) de que, antes dela, economias e sociedades eram essencialmente estáticas e os valores políticos envolviam apenas decisões unilaterais e havia pouco, ou nenhum interesse em se criar um pensamento administrativo. Após a Revolução, a situação mudou: desafios administrativos, impensáveis anteriormente, comentam Clutter e Crainer (1993), começaram a emergir, devido a necessidade de lidar com a complexidade dos negócios. Essa complexidade referente às grandes invenções, ao aumento da indústria, ao transporte dentre outros, criou a necessidade de domínio da técnica de controle e tornou a visão tecnológica um elemento indispensável aos empresários.

A partir de 1950 as mudanças começaram a ser intensas, contínuas e cada vez mais rápidas e, a cada década, novos conceitos foram surgindo e tomando o espaço de outros, como por exemplo: Planejamento Estratégico, Marketing, Finanças, Produção, Globalização, Tecnologia e Qualidade.

Neste contexto tornou-se cada vez mais importante a identificação de ações e estratégias para organizações com a finalidade de mantê-las saudáveis e em desenvolvimento. Durante a tarefa de identificação é fundamental levar-se em conta, além do ambiente interno, o ambiente externo.

Fischman e Almeida (1990) definem planejamento estratégico de uma forma mais técnica, lançando algumas questões como: Qual é a nossa missão? O que queremos ser? Quais nossos objetivos, metas e políticas? Resumindo: onde, quando, com quem e como a empresa realizará seus negócios?

Dentro do processo administrativo estas questões são pertinentes à fase do planejamento, onde se decidem a programação das tarefas e mudanças em função das ações e estratégias escolhidas para a organização.

Planejamento estratégico é uma técnica administrativa que, através da análise do ambiente de uma organização, cria a consciência das suas oportunidades e ameaças dos seus pontos fortes e fracos para o cumprimento da sua missão e, através desta consciência, estabelece o propósito de direção que a organização deverá seguir para aproveitar as oportunidades e evitar riscos (Fischmann e Almeida, 1990).

A partir do conceito de planejamento estratégico na definição de administração, os autores Fishmann e Almeida (1990), enfatizam a idéia de capacitação dos membros da organização. Dizem eles: “Administração Estratégica é o processo de tornar a organização capaz de integrar as decisões administrativas e operacionais com as estratégias, procurando dar ao mesmo tempo maior eficiência e eficácia à organização”.

Cunha (1998, p.10) apresenta uma definição bastante similar a de Fishmann e Almeida. Segundo ele:

Planejamento estratégico é um processo que consiste na análise sistemática dos pontos fortes e fracos da empresa, e das oportunidades e ameaças do meio ambiente com o intuito de estabelecer objetivos, estratégias e ações que possibilitem um aumento da competitividade empresarial.

Oliveira (1993) busca associar o conceito de planejamento estratégico ao conceito de Estratégia, sendo que no primeiro ele enfatiza a necessidade de integração da empresa ao meio ambiente organizacional. “Planejamento Estratégico é uma metodologia gerencial que permite estabelecer a direção a ser seguida pela empresa, visando maior grau de interação com o ambiente”, segundo Oliveira (1993, p.280).

Para Mintzberg (1994), o planejamento estratégico, da maneira como está sendo implementado, aproxima-se cada vez mais de uma programação estratégica. Esta, por sua vez, se caracteriza pelo ato de articular e elaborar estratégias e visões que já existem. Mintzberg, propõe uma redefinição do trabalho dos planejadores, onde estes possam agir como catalisadores, dando suporte aos executivos e os encorajando a pensar estrategicamente.

A partir dessa ideia, ao redefinir o trabalho do planejador, as empresas devem reconhecer melhor a diferença entre o planejar convencional e o pensamento estratégico, trabalhando seus objetivos de forma que eles girem não em torno do apresentar as perguntas certas, mas de buscar as respostas certas. Ainda sobre o pensamento estratégico, Mintzberg (1994, p.108) afirma que ele “Envolve intuição e criatividade”, estando livre para aparecer a qualquer hora e em qualquer lugar da organização. Segundo ele, só através do pensamento estratégico é que se consegue o ato criativo de sintetizar experiências.

De acordo com Ken Starkey (1997, p. 9) “O aprendizado está associado a capacidade de transformação contínua, baseado no desenvolvimento individual e organizacional (...) o aprendizado individual gera o aprendizado organizacional”. As características básicas do planejamento como guia de aprendizado, são: aprendizado contínuo, mudança organizacional, questionamento da visão hierárquica do modelo do líder poderoso e carismático, autodesenvolvimento, organização em contínua transformação.

Idenburg (1993) salienta que o processo de aprendizado reconhece as dificuldades ou as impossibilidades em prever o ambiente externo ou interno futuro, por isso a organização deve estar consciente de que o fator tempo é muito importante no desempenho das atividades.

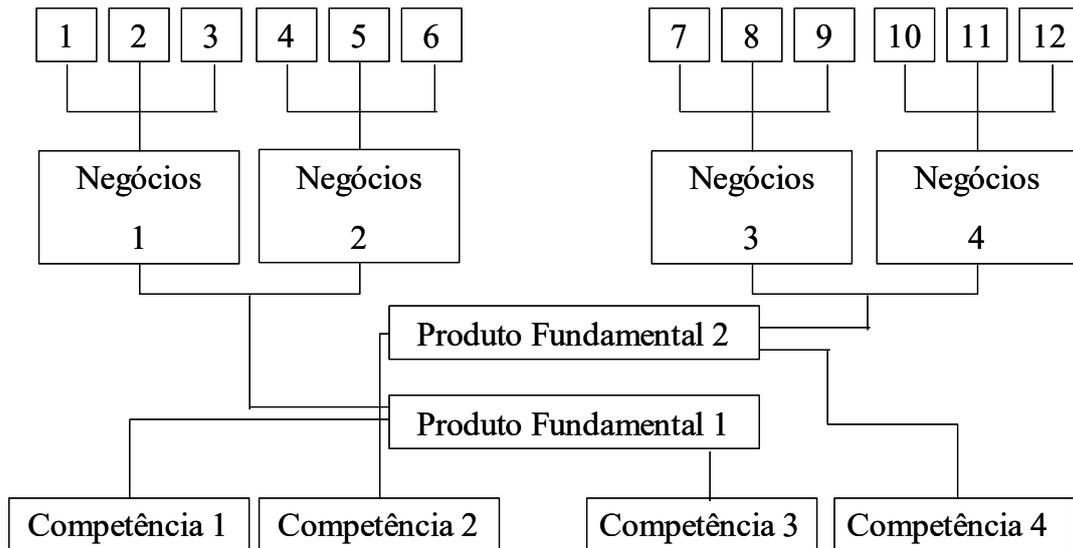
Para Arie de Geus (1998) a funcionalidade do planejamento como guia de aprendizado está no que ele chama de aprendizado institucional. Trata-se, enfim, de um processo pelo qual o modelo, que as empresas, os mercados e os concorrentes carregam, é transformado. O aprendizado institucional efetivo, contínuo, de alto nível e decorrente da mudança na corporação são pré-requisitos para o sucesso da corporação. Ainda, segundo Arie de Geus, ressalta-se que o processo de aprendizado faz com que as pessoas mudem seus próprios modelos mentais e construam um modelo comum enquanto conversam. Modelos mentais, de acordo com Peter Senge (1990, p.163) são “Imagens internas profundamente arraigadas de como o mundo funciona, imagens que nos limitam à maneiras habituais de pensar e agir”. Esses modelos, por serem simplificadores, impedem a reflexão e a indagação.

Dentro dessa ótica, Hamel e Prahalad (1989) usam o termo “intenção estratégica”. A intenção estratégica ambiciona a posição de liderança e estabelece os critérios que a organização irá usar para mapear seu progresso. Para que haja intenção estratégica é necessário: atenção voltada para a essência da vitória; motivação pela comunicação dos objetivos; espaço para as contribuições individuais e grupais; utilização da intenção para guiar a alocação dos recursos.

Hamel e Prahalad (1990) descartam a idéia de imitação e exaltam a inovação. Alegam que para uma empresa obter sucesso deve ser como um conjunto de competências,

através das quais há um crescimento no negócio e o produto final será decorrente desta competência (ver figura 1 - As raízes da competitividade). Uma competência fundamental contribui para o produto final e será difícil ser imitada pelo concorrente. E uma interligação entre tecnologias próprias e talento produtivo.

Figura 1 - As raízes da Competitividade



Fonte: Hamel e Prahalad (1990)

Produtos fundamentais são alimentados por competências e geram unidades de negócios cujos frutos são os produtos finais. Na figura acima, o Produto Fundamental número um é alimentado pelas competências número um, dois e três, que por sua vez, geram as Unidades de Negócio um e dois, que criam os Produtos Finais um, dois, três, quatro, cinco e seis. O Produto Fundamental número dois segue a mesma linha de raciocínio do Produto Fundamental um, exemplificados na figura. Portanto, a competência fundamental de uma empresa, conforme mencionam Hamel e Prahalad (1990), está na capacidade de unir aprendizados coletivos, coordenar diversos talentos e integrar várias fontes de tecnologia.

Kotler (1994, p.69) define planejamento estratégico a partir da orientação para o mercado. O planejamento estratégico orientado para o mercado é, segundo ele, “O processo gerencial de desenvolver e manter uma adequação viável entre os objetivos, experiências e recursos da organização e suas oportunidades em um mercado continuamente mutante”. Neste caso, o planejamento estratégico se propõe a moldar e a remoldar os negócios e produtos da empresa e ajudar a mesma a selecionar e organizar seus negócios.

Dentro dessa ótica, Gracioso (1990, p.39) afirma que o planejamento estratégico orientado para o mercado, “É o conceito de *marketing* levado às suas últimas conseqüências, em termos de influência na forma que a empresa escolhe para conduzir seus negócios”. Portanto, fica evidente que a escolha por este tipo de planejamento leva as empresas a um estado de preocupação contínua, sempre voltada para o mercado. Gracioso (1990) confirma essa ideia ao falar que as empresas ao utilizarem esse planejamento “Encaram o seu mercado como o princípio e o fim de todas as suas ações”. O planejamento estratégico orientado para o mercado exalta o *marketing* como o vetor principal para a satisfação dos clientes e o sucesso do planejamento.

#### **2.4.1 O planejamento estratégico participativo**

O envolvimento de todos os integrantes de uma organização na tomada de decisão é fundamental para o crescimento da mesma. O senso de participação, na maioria das vezes, cria um ambiente motivacional onde as pessoas se sentem úteis e responsáveis. Conforme afirma Contador (1995: p.54) “Hoje, há consenso generalizado de que as empresas administrando segundo um modelo participativo são mais competitivas”. O pensamento estratégico defendido por Mintzberg (1994), busca, em maior escala, a intuição e criatividade da equipe de trabalho da empresa como forma de obter os resultados esperado.

O planejamento como guia de aprendizado persegue a ideia de aprendizados e de transformações contínuas na organização.

Neste sentido a importância do planejamento estratégico participativo se torna saliente perante os outros enfoques de planejamento, pois busca a participação de todos os componentes da empresa como forma de gerir um planejamento estratégico, indo ao encontro dos anseios de todos os integrantes dela. Além de proporcionar a motivação e comprometimento dos funcionários, que dessa forma se esforçam no sentido de alcançar os objetivos organizacionais, o planejamento estratégico participativo busca uma maior interação desses funcionários, na qual, as ideias expostas em reuniões conjuntas, são direcionadas para uma discussão e avaliação em equipe, chegando a um consenso. Sabe-se que o trabalho em equipe gera uma sinergia maior a partir da união de ideias. Dessa forma, as potencialidades individuais e distintas são unidas de maneira que aproveitem cada talento numa verdadeira união de esforços.

Ao mesmo tempo, sabendo-se que o planejamento estratégico participativo possui inúmeras vantagens, é preciso salientar que ele não é tão simples de ser implantado e

implementado, uma vez que, precisa da colaboração de todos e isso demanda tempo e habilidade para analisar todos os dados obtidos neste contexto. Neste sentido, usando as palavras de Contador (1995, p.56) “Preparar um plano é fácil; elaborar um plano bom e exequível exige qualidades do planejador; implementar as propostas do plano, isto sim é difícil”. Mas ele argumenta que o modelo participativo é o melhor caminho, já que possibilita o comprometimento de todos em direção aos objetivos da organização.

Ao se referir à participação dos trabalhadores no processo de tomada de decisão na empresa, Masiero (1996) salienta a relevância da contribuição dos mesmos à organização, em termos de ideias, sugestões, críticas e da própria satisfação pessoal, ao se sentirem responsáveis pelo resultado de suas atividades. O princípio básico, da gestão participativa é “Valorizar e respeitar o trabalhador enquanto ser humano, como fundamental para a condução dos negócios, e não simplesmente um componente da estrutura produtiva, como uma máquina qualquer”, conforme afirma Masiero (1996, p.111).

Para Gaj (1995) o princípio básico desse método de administração, que ele chama de integrativo (humanístico) reside no fato de que, independentemente do tamanho e importância da organização, o participante, como indivíduo, afirma-se perante os administradores e deixa de ser uma partícula impotente que não tem participação ativa no processo. Essa forma de administração abre espaços para ideias de baixo para cima e traz participação de uma grande quantidade de funcionários. Gaj (1995) advoga que impor decisões e ideias é muito mais simples do que acatar a participação de um grande número de opiniões em processo de convencimento demorado. Mas, apesar disto tudo, ele está convicto de que o método integrativo, embora seja mais lento que o burocrático, é mais eficiente pois reduz o tempo de implementação.

Portanto, mesmo sendo o planejamento estratégico participativo o modelo de planejamento considerado mais adequado no desenvolvimento desse trabalho, permitindo à empresa a obtenção de informações extremamente importantes sobre o desempenho, as deficiências e as condições gerais ou específicas de funcionamento de todo o processo organizacional, torna-se necessário ressaltar seus empecilhos. Um deles, se refere à dificuldade de implementação do plano, e, o outro, ao número de participantes envolvidos no processo decisório. A dificuldade de implementação do plano, ocorre, não apenas no planejamento estratégico participativo mas, em qualquer outro modelo de planejamento. Essa dificuldade pode ser sanada a partir da análise e avaliação de todas as informações obtidas durante o processo de planejamento, bem como, da união conjunta de todos os integrantes da empresa, no sentido de alavancar esforços para implementação das mudanças necessárias.

Quanto aos participantes envolvidos no processo decisório, a medida que aumentam, mais lento torna-se o processo de interpretação e análise dos dados. No entanto, para facilitar o processo de coleta, análise e interpretação dos dados, será inevitável a busca de metodologias compatíveis e facilitadoras para o mesmo.

Dando continuidade a análise de Gaj (1995) sobre o perfil do funcionário (método humanístico *versus* burocrático) tem-se: perfil do burocrático - indivíduo ouvinte, nunca diz o que pensa, enigmático, político, adulator fino e cuidadoso (*método burocrático* - Max Weber); O perfil do humanístico - aquele que realiza, empreendedor, idealizado, criativo, tem iniciativa e deseja transformar a empresa.

Dentro dessa ótica, cabe dar ênfase a afirmação de Stoner e Freeman (1995, p.56) sobre a participação dos empregados no processo de tomada de decisão na organização “Já foi vista como um meio de melhorar a satisfação e a produtividade dos trabalhadores; agora é visto por alguns observadores como um imperativo ético”.

A participação de todos, e isso inclui os trabalhadores da base da pirâmide, é fundamental, uma vez que, os mesmos estão diretamente envolvidos no processo produtivo, e assim podem compreender e explicar as especificidades de cada função. Quanto as questões de ordem estratégica, por estarem em um nível hierárquico superior, resta aos ligados por esta área, responsabilidade maior (Masiero, 1996).

Além disso, Masiero (1996) salienta que a motivação para o trabalho em termos de incentivos salariais é um item que influencia bastante no desempenho e comprometimento dos trabalhadores. Esses incentivos salariais podem servir para a empresa como forma de controle e avaliação de desempenho. Nesse caso, o próprio grupo de trabalho se incumbirá de observar o desempenho da equipe de maneira que todos saiam lucrando.

Na visão de Fiorelli (1988, p.19) o planejamento participativo deve facilitar e criar condições de relacionamento entre os componentes da organização de maneira que contribua positivamente para a empresa. Neste sentido, Fiorelli aponta três formas distintas e complementares onde se verifica basicamente o planejamento como “Identificação de cursos de ação, divisão racional de esforços e redução da subjetividade na tomada de decisão”. Portanto, primeiramente, a empresa deve identificar a direção mais rentável, em termos gerais para a organização e, dada essa etapa, definir a trajetória a ser seguida. No estágio posterior, será necessário dividir racionalmente os esforços, a fim de tornar viável a obtenção dos resultados almejados. Mais tarde, a empresa precisará reduzir a subjetividade na tomada de decisão para facilitar a implementação dos planos e diminuir o tempo gasto nesta etapa.

Embora esse tipo de planejamento desperte em muitas pessoas o falso enfoque de administração liberal, o processo se propõe basicamente na difusão das sugestões e na análise de relevância e conjugação dos esforços. O sucesso deste tipo de planejamento, segundo Fiorelli (1998), está associado ao sistema de acompanhamento, no qual a administração pode avaliar o que se realiza em relação ao que se havia planejado.

Quanto à função dos responsáveis pela adoção de políticas participativas na empresa, Masiero (1996) alerta que deva ser uma decisão partida da própria direção da mesma. Após a etapa de sensibilização por parte dos dirigentes, o próximo passo é criar um ambiente motivacional que faça com que os trabalhadores se esforcem para atingir os objetivos organizacionais, através de uma maior participação. Para que a participação traga resultados satisfatórios é preciso que a empresa dê aos trabalhadores a chance de desenvolver suas potencialidades, informá-los sobre o que está acontecendo na empresa, provocar neles desafios, saber ouvir e aceitar suas sugestões, mostrar o resultado de seu trabalho e remunerá-lo bem (Masiero, 1996).

Neste sentido, de nada adiantará os esforços durante as fases do planejamento estratégico participativo, se na fase final, de implementação, não houver um acompanhamento sistemático. Esse monitoramento serve, não apenas para comparar o planejado com o realizado, mas para adequar as possíveis transformações e necessidades atuais da empresa, resgatando, assim, o que Mintzberg (1994) chama de pensamento estratégico.

Para Gaj (1995) existem falsas abordagens a respeito do planejamento estratégico. Os chamados relatórios escritos, nos quais são sintetizadas as principais conclusões, como algo fixo e definitivo, são, para Gaj, considerados como uma das abordagens falsas, devido ao seu caráter simplificador da realidade.

Uma das críticas de Mintzberg (1994, p.110) ao planejamento estratégico é que: “O planejamento estratégico pressupõe que o mundo permanece estático do momento em que o plano é formulado até quando ele é implementado”. Na realidade isto não ocorre. Se assim fosse, não haveria necessidade de planejamento, bastaria analisar os fatos históricos. Porém, o que realmente ocorre são mudanças cada vez mais rápidas na sociedade ao lado do plano temporal, cabendo, à organização, perceber que o ambiente e as necessidades individuais são mutáveis e não estáticas e que interferem na organização.

Peter Senge (1990, p.80) critica as formas de planejamento que se baseiam puramente no raciocínio linear “A realidade é feita de círculos, mas nós só vemos linhas retas, e é aí que começam nossas limitações ao raciocínio sistêmico”. O raciocínio linear, segundo Senge, se caracteriza pela visão estática de começo, meio e fim. Ele não percebe as inter-

relações existentes num evento. Ignora que num evento há sempre um conjunto de variáveis que influenciam uma às outras. As organizações se prendem na resolução de determinados problemas, sem êxito, devido a incapacidade de reunir suas diversas funções e seus talentos num conjunto produtivo. Em síntese, o raciocínio sistêmico é uma estrutura conceitual, um conjunto de conhecimentos e instrumentos, que tem por objetivo tornar mais claro todo o conjunto e nos mostrar as modificações a serem feitas com o intuito de melhorá-las. O raciocínio sistêmico mostra que o todo pode ser maior que a soma de suas partes.

O grande problema de acordo com Barlett e Ghoshal (1990) é que as organizações definem seus objetivos em condições puramente estruturais, todavia, a estrutura formal descreve apenas a anatomia básica de uma organização, enquanto que a fisiologia organizacional está ligada aos relacionamentos interpessoais e aos processos de decisão. Ainda sobre Barlett e Ghoshal (1990, p.103) “Companhias também têm que se preocupar com a fisiologia organizacional - sistemas e relações que permitam que a alma da informação possa fluir pela organização”. Assim, é necessário alterar as largas convicções incorporadas à organização e às normas que moldam as percepções dos gerentes.

Sabendo-se da existência de limitações que dificultam a delimitação e implementação do planejamento, Gaj (1995) orienta que a complexidade é um grande empecilho. Ao expor sua visão o autor apresenta a relação entre os elementos que proporcionam essa complexidade: sistema administrativo, organização e ambiente. A relação entre esses três elementos acaba se transformando em um processo contínuo, não tendo um início definido.

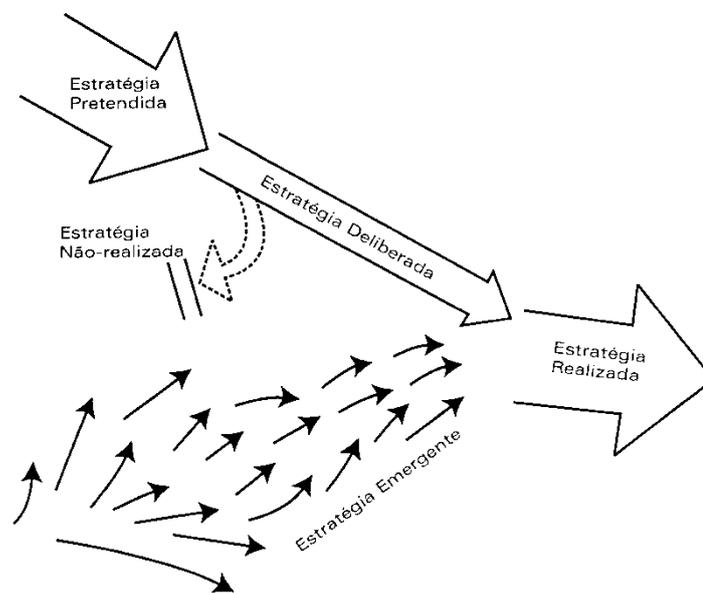
Hamel e Prahalad (1989) fazem diversas críticas ao planejamento estratégico e dizem que para revitalizar a *performance* das organizações é preciso criar um novo modelo de estratégia. De acordo com esses autores as empresas falharam ao imitar as estratégias competitivas de seus concorrentes, principalmente em termos de custo e qualidade.

Na visão de Mintzberg (1993) os estrategistas precisam tomar cuidado porque o planejamento não é a solução para todos os problemas de criação de estratégias. Sugere que o tipo de estratégia a ser adotado deve ser adequado à situação, ou seja, contingencial e para que o planejamento seja gratificante o planejador deve estar consciente das limitações: ser um processo caro; geralmente requerer uma estabilidade não-realista do ambiente etc. Em resumo os planos estratégicos devem ser contingenciais, possibilitando flexibilidade para reagir a um ambiente dinâmico.

## 2.5 A FORMULAÇÃO DE ESTRATÉGIAS

Mintzberg (2000) define as estratégias como deliberadas e emergentes (figura 2). A formulação da estratégia deve tender para um desses tipos. Ele ressalta as diferenças entre as definições de estratégia. No entanto cita algumas áreas de concordância a respeito da Natureza da estratégia.

Figura 2 - Estratégias Deliberadas e Emergentes



Fonte: Mintzberg et al. (2000, p. 19)

A natureza da estratégia é complexa (figura 3), por isso mesmo apresenta um estudo com dez escolas diferentes para a formação da estratégia. Contudo, para Mintzberg a questão da formulação estratégica está no fato de como ler a mente coletiva, já que a estratégia é uma perspectiva compartilhada pelos membros da organização, e como as ações são exercidas nesta base coletiva.

Figura 3 - O animal da estratégia: áreas de concordância

**O animal da estratégia: áreas de concordância**  
(adaptado de Chaffee, 1985. p. 89-90).

- *A estratégia diz respeito tanto à organização como ao ambiente.* “Uma premissa básica para se pensar a respeito de estratégia diz respeito à impossibilidade de separar organização e ambiente... A organização usa a estratégia para lidar com as mudanças nos ambientes”.
- *A essência da estratégia é complexa.* “Como as mudanças trazem novas combinações de circunstâncias para a organização, a essência da estratégia permanece não-estruturada, não-programada, não-rotineira e não-repetitiva...”
- *A estratégia afeta o bem-estar geral da organização.* “... decisões estratégicas... são consideradas importantes o suficiente para afetar o bem-estar geral da organização...”
- *A estratégia envolve questões tanto de conteúdo como de processo.* “O estudo da estratégia inclui as ações decididas, ou o conceito de estratégia, e também os processos pelos quais as ações são decididas e implementadas”.
- *As estratégias não são puramente deliberadas.* “Os teóricos... concordam que as estratégias pretendidas, emergentes e realizadas podem diferir entre si”.
- *As estratégias existem em níveis diferentes.* “...as empresas têm... estratégia corporativa (“em que negócio deveremos estar?) e estratégia de negócios (“como iremos competir em cada negócio?”)”
- *A estratégia envolve vários processos de pensamento.* “... a estratégia envolve exercícios conceituais, assim como analíticos. Alguns autores enfatizam a dimensão analítica mais que as outras, mas a maioria afirma que o coração da formulação de estratégias é o trabalho conceitual feito pelos líderes da organização”.

Fonte: Mintzberg et al (2000, p.21)

Mintzberg (2000) enfatiza que a estratégia está baseada na estabilidade, ou seja, o conceito não é dinâmico. A dinâmica se refere mais ao operacional do que ao estratégico. A formulação da estratégia pode ser um processo dinâmico, mas a estratégia é regular e consistente. As organizações possuem estratégias para reduzir as incertezas, para estabelecer direção. Ela é uma força que resiste à mudança. Ela resolve as grandes questões.

### 2.5.1 As escolas da formação estratégica

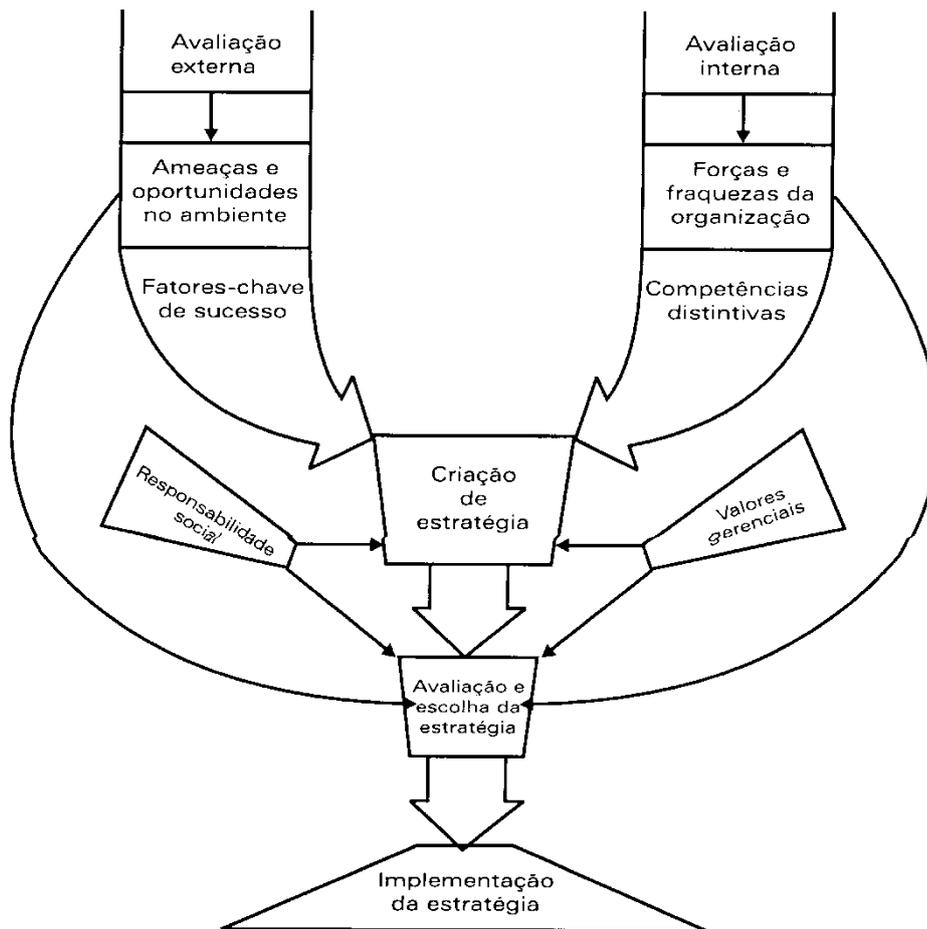
Apresenta-se, a seguir, os princípios de cada uma das Escolas de formação estratégica na visão de Mintzberg.

#### 2.5.1.1 A Escola do Design

A escola do Design foi iniciada por Slznick e seguida por Chandler e mais elaborada por Andrews. Nesta escola a alta administração formula estratégias claras, simples e únicas. É

um processo deliberado de pensamento consciente onde se busca a adequação entre as capacidades internas e as oportunidades e ameaças externas. O lema desta Escola é estabelecer adequação. O modelo básico da Escola do Design está representado na figura 04.

Figura 4 - Modelo básico da escola de design



Fonte: Mintzberg et al (2000, p. 30)

O modelo prevê avaliação interna e externa da organização. As figuras 05 e 06 mostram as diretrizes típicas desse tipo de análise.

Figura 5 - *Checklist* de variáveis ambientais

- 
- 1. Mudanças na Sociedade**
    - Mudar as preferências dos clientes - Impactando a demanda ou o *design* do produto
    - Tendências populacionais - Impactando a distribuição, a demanda ou o *design* do produto
  - 2. Mudanças Governamentais**
    - Nova legislação - Impactando os custos dos produtos
    - Novas prioridades de cumprimento de leis - Impactando os investimentos, os produtos, a demanda
  - 3. Mudanças Econômicas**
    - Taxas de juros - Impactando a expansão, os custos financeiros
    - Taxa de câmbio - Impactando a demanda doméstica e externa, os lucros
    - Mudanças na renda pessoal real - Impactando a demanda
  - 4. Mudanças na Competição**
    - Adoção de novas tecnologias - Impactando a posição de custos, a qualidade do produto
    - Novos Concorrentes - Impactando os preços, a participação de mercado, a margem de contribuição
    - Mudanças de preços - Impactando a participação de mercado, a margem de contribuição
    - Novos Produtos - Impactando a demanda, os gastos com propaganda
  - 5. Mudanças nos Fornecedores**
    - Mudanças nos custos de entrada - Impactando os preços, a demanda, a margem de contribuição
    - Mudanças em Suprimentos - Impactando os processos produtivos, as exigências de investimento
    - Mudanças no número de fornecedores - Impactando os custos, a disponibilidade
  - 6. Mudanças no Mercado**
    - Novos usos dos produtos - Impactando a demanda, a utilização da capacidade.
    - Novos mercados - Impactando os canais de distribuição, a demanda, a utilização da capacidade
    - Obsolescência de produtos - Impactando os preços, a demanda, a utilização da capacidade
- 

Fonte: Prower *et al.* (1986, p.38) apud Mintzberg *et al.* (2000, p. 31)

Figura 6 - *Chklist* dos pontos fortes e pontos fracos

- |   |   |
|---|---|
| <p><b>1. Marketing</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Qualidade do produto</li> <li>Número de linhas de produto</li> <li>Diferenciação de produto</li> <li>Participação de mercado</li> <li>Políticas de determinação de preço</li> <li>Canais de distribuição</li> <li>Programas promocionais</li> <li>Serviço ao cliente</li> <li>Pesquisa de marketing</li> <li>Propaganda</li> <li>Força de vendas</li> </ul> <p><b>2. Pesquisa e Desenvolvimento</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Capacidade de P-D de produto</li> <li>Capacidade de P-D de processo</li> <li>Capacidade da fábrica-piloto</li> </ul> <p><b>3. Sistema de Informações Gerenciais</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Velocidade e resposta</li> <li>Qualidade das informações correntes</li> <li>Capacidade de expansão</li> <li>Sistema orientado para o usuário</li> </ul> <p><b>4. Time Gerencial</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Habilidades</li> <li>Congruência de valores</li> <li>Espírito de time</li> <li>Experiência</li> <li>Coordenação de esforços</li> </ul> | <p><b>5. Operações</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Controle de matérias-primas</li> <li>Capacidade de produção</li> <li>Estrutura do custo de produção</li> <li>Instalações e equipamentos</li> <li>Controle de estoques</li> <li>Controle de qualidade</li> <li>Eficiência energética</li> </ul> <p><b>6. Finanças</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Alavancagem financeira</li> <li>Alavancagem operacional</li> <li>Proporções do balanço</li> <li>Relações com acionistas</li> <li>Situação fiscal</li> </ul> <p><b>7. Recursos Humanos</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Capacidades dos funcionários</li> <li>Sistemas de pessoal</li> <li><i>Turnover</i> de pessoal</li> <li>Moral dos funcionários</li> <li>Desenvolvimento dos funcionários</li> </ul> |
|---|---|

Fonte: Prower *et al.* (1986, p.37) apud Mintzberg *et al.* (2000, p. 32)

- Premissas da Escola do design

1 – A formação da estratégia deve ser um processo deliberado de pensamento consciente.

2 – A responsabilidade por esse controle e essa percepção devem ser do executivo principal: essa pessoa é o estrategista.

3 – O modelo de formação de estratégia deve ser mantido simples e informal.

4 – As estratégias devem ser únicas: as melhores resultam de um processo de design individual.

5 – O processo de design está completo quando as estratégias parecem plenamente formuladas como perspectiva.

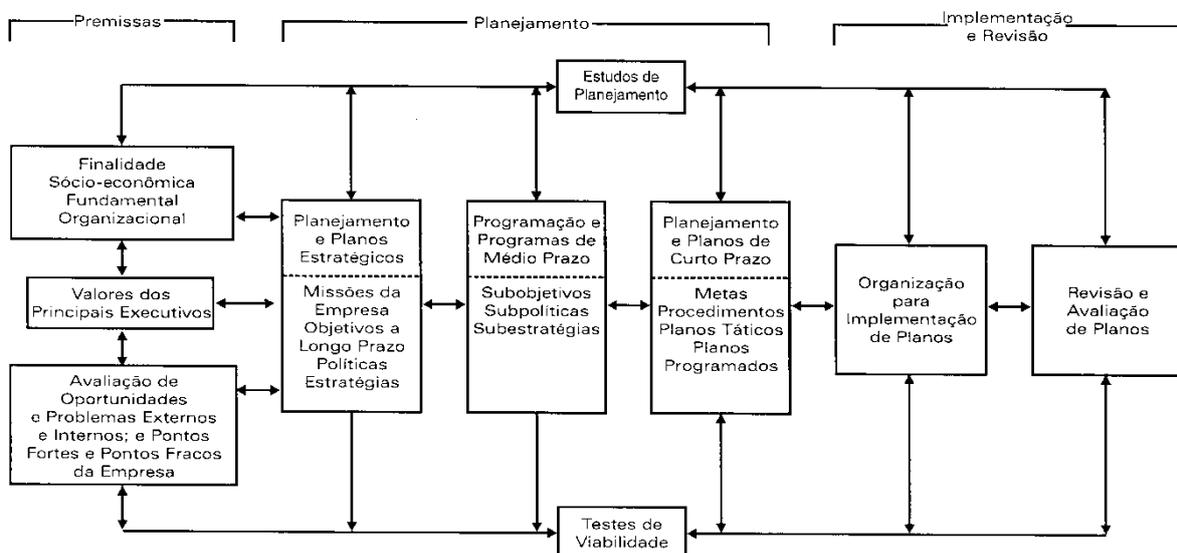
6 – As estratégias devem ser explícitas.

7 – As estratégias só podem ser implementadas após totalmente formuladas.

### 2.5.1.2 A Escola de Planejamento

H. Igor Ansoff é o ícone da Escola do Planejamento. Esta desenvolveu-se paralelamente com a Escola do Design. Ela defende que a formulação da estratégia não é papel apenas da alta administração, mas que pessoas que participam do processo podem apoiar tecnicamente a decomposição dos passos tornando-a formal e não apenas cerebral, como defende a Escola do Design. A figura 7 mostra os estágios do modelo de planejamento estratégico utilizado por esta Escola.

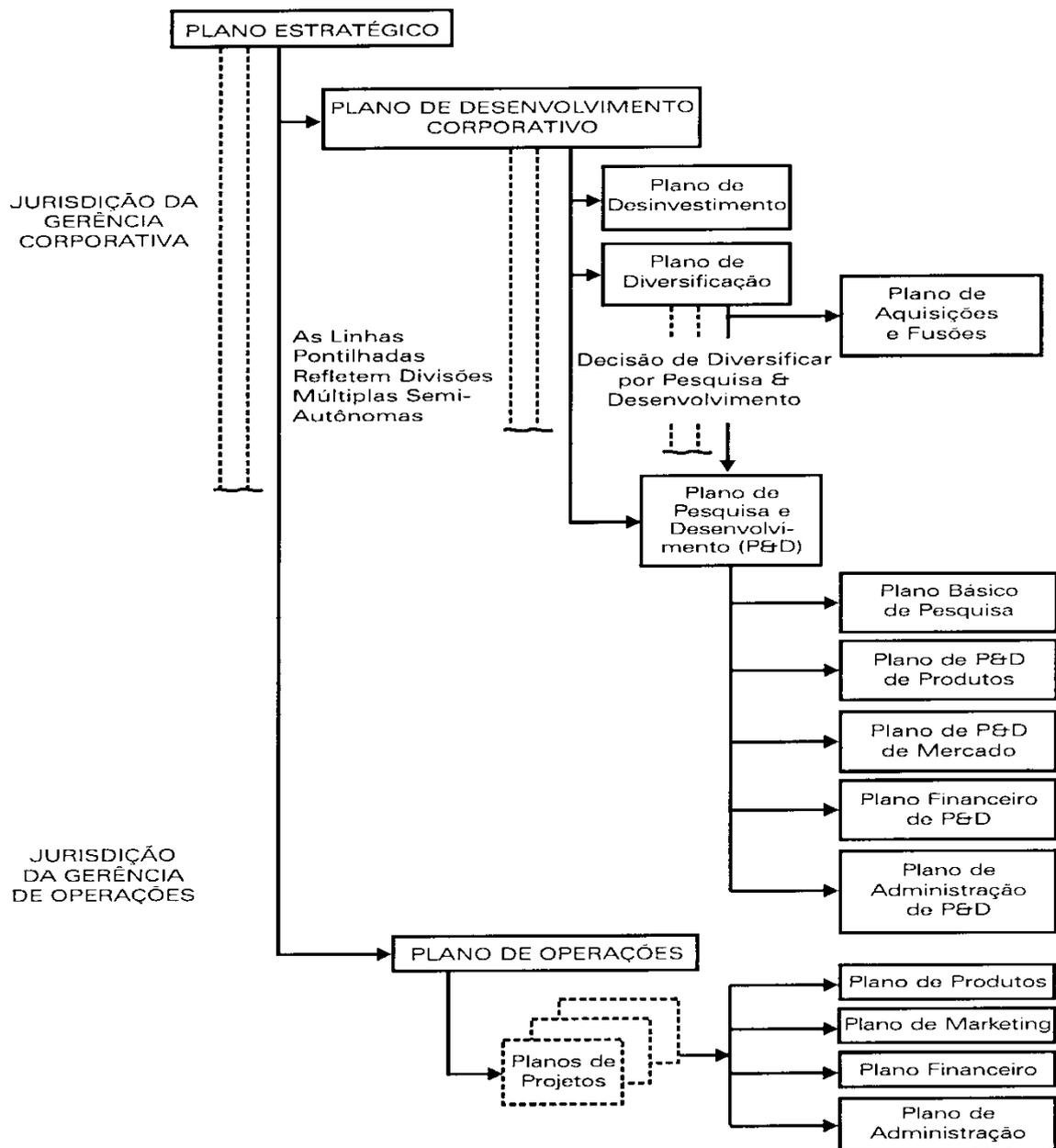
Figura 7 - Modelo Steiner de Planejamento Estratégico



Fonte: Mintzberg *et al.* (2000, p. 46)

Cumprindo todos os estágios do modelo surge um conjunto inteiro com objetivos, orçamentos, estratégias, programas, às vezes chamado de “plano mestre”. É um conjunto extremamente elaborado conforme sugere a figura 8.

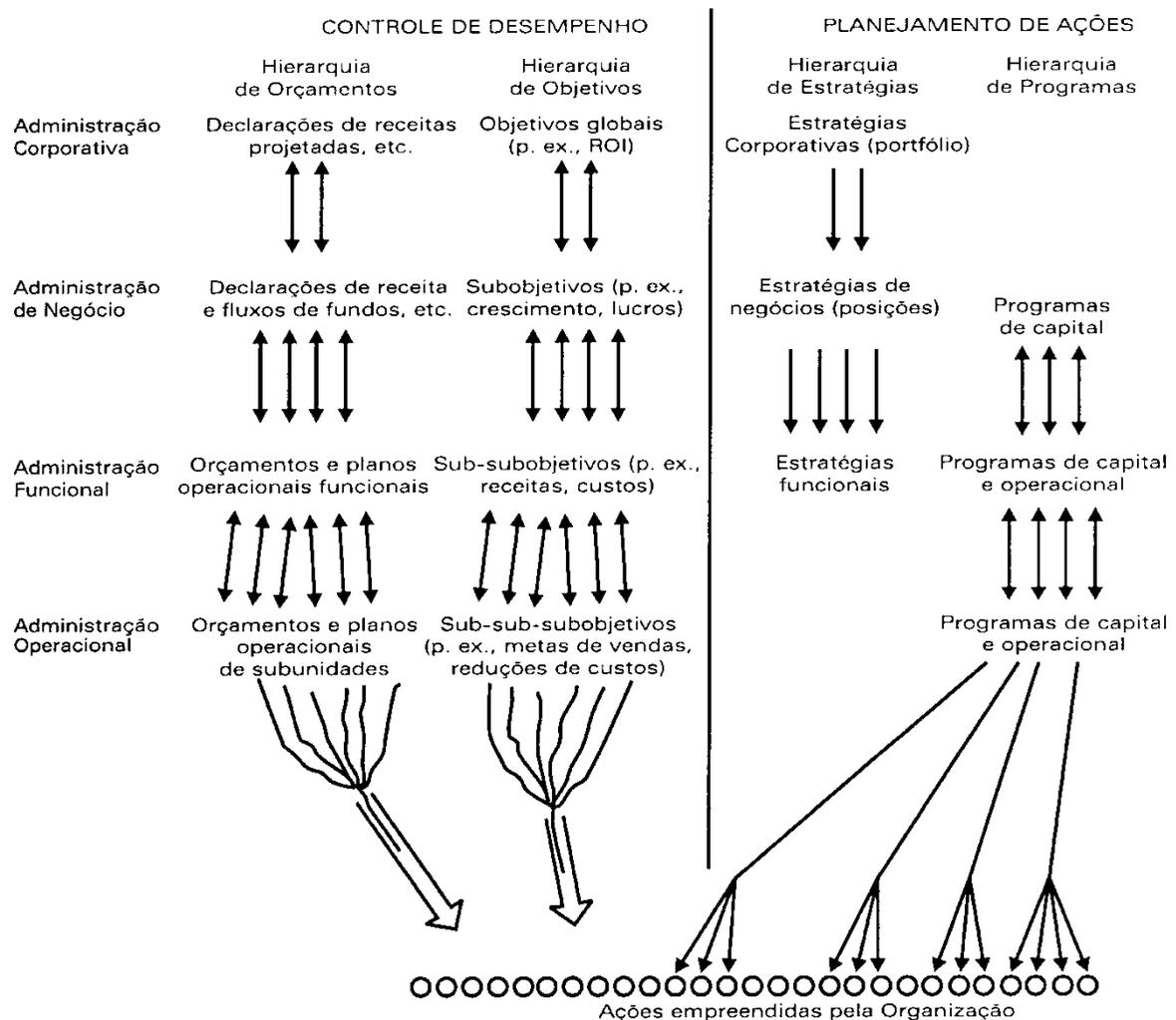
Figura 8 - Sistema de plano sugerido pelo Stanford Research Institute



Fonte: Mintzberg *et al.* (2000, p. 48)

A figura 9 mostra os principais componentes do modelo apresentado e as quatro hierarquias - uma para objetivos, uma para orçamentos, uma para estratégia e uma para programas.

Figura 9 - As quatro hierarquias do planejamento



Fonte: Mintzberg (1994) apud Mintzbe *et al.* (2000, p. 51)

- Premissas da Escola de Planejamento

A Escola de Planejamento aceitou a maior parte da escola de design, com exceção de uma e meia. Contudo, apesar de poucas, fizeram a diferença. São elas:

- 1 – As estratégias devem resultar de um processo controlado e consciente de planejamento formal, decomposto em etapas distintas, cada uma delineada por checklists e apoiada por técnicas.
- 2 – A responsabilidade por todo o processo está, em princípio, com o executivo principal; na prática, a responsabilidade pela execução está com os planejadores.
- 3 – As estratégias surgem prontas deste processo, devendo ser explicitadas para que possam

ser implementadas através da atenção detalhada a objetivos, orçamentos, programas e planos operacionais de vários tipos.

#### 2.5.1.3 *A Escola de Posicionamento*

Esta escola foi impulsionada por Michael Porter, na década de 80. Nesta visão a estratégia é um processo analítico e os planejadores se tornam analistas. Ela baseia-se em posições genéricas consolidadas em análises formais da indústria.

- Premissas da Escola de posicionamento

- 1 – Estratégias são posições genéricas, especificamente comuns e identificáveis no mercado.
- 2 – O mercado (o contexto) é econômico e competitivo.
- 3 – O processo de formação de estratégia é, portanto, de seleção dessas posições genéricas com base em cálculos analíticos.
- 4 – Os analistas desempenham um papel importante neste processo, passando os resultados dos seus cálculos aos gerentes que oficialmente controlam as opções.
- 5 – Assim, as estratégias saem deste processo totalmente desenvolvidas para serem articuladas e implementadas; de fato, a estrutura do mercado dirige as estratégias posicionais deliberadas, as quais dirigem a estrutura organizacional.

#### 2.5.1.4 *A Escola Empreendedora*

Esta Escola centraliza o processo no chefe executivo e enraíza o processo em visões perspectivas amplas. O conceito central desta escola é a visão: uma representação mental da estratégia, criada ou ao menos expressa na cabeça do líder.

- Premissas da Escola Empreendedora

- 1 – A estratégia existe na mente do líder como perspectiva, especificamente um senso de direção a longo prazo, uma visão do futuro da organização.
- 2 – O processo de formação de estratégia é, na melhor das hipóteses, semi-consciente, enraizado na experiência e na intuição do líder, quer ele conceba a estratégia ou a adote de outros e a interiorize em seu próprio comportamento.

3 – O líder promove a visão de forma decidida, até mesmo obsessiva, mantendo controle pessoal da implementação para ser capaz de reformular aspectos específicos, caso necessário.

4 – Portanto, a visão estratégica é maleável e assim a estratégia empreendedora tende a ser deliberada e emergente.

5 – A organização é maleável, uma estrutura simples sensível às diretivas do chefe.

6 – A estratégia empreendedora tende a assumir a forma de nicho.

#### *2.5.1.5 A Escola Cognitiva*

Esta escola defende a ideia de que a formulação de estratégia é um processo mental. A cognição, portanto, é usada para construir as estratégias, ou seja, elas são interpretações criativas.

- **Premissas da Escola Cognitiva**

1 – A formulação de estratégia é um processo cognitivo que tem lugar na mente do estrategista.

2 – As estratégias emergem como perspectivas.

3 – As informações fluem através de filtros deturpadores, antes de serem decodificados pelos mapas cognitivos – visão da ala objetiva – ou são apenas interpretações do mundo que existe de acordo com o percebido – visão da ala subjetiva.

4 – As estratégias são difíceis de realizar. Quando realizadas ficam abaixo do ponto ótimo.

#### *2.5.1.6 A Escola de Aprendizado*

Esta escola se desenvolveu com os trabalhos de Lindblom, Quinn, Bower e Burgelman, Mintzberg e outros. Ela vê a estratégia como emergente, os estrategistas estão em todas as áreas da organização e a formulação e implementação da estratégia como inter-relacionadas. Esta escola acredita que os estrategistas aprendem ao longo do tempo. A estratégia emergente focaliza o aprendizado ao passo que a deliberada o exclui. A figura 10 lista as diversas formas que a estratégia pode assumir.

Figura 10 - De estratégia, deliberada e emergente

Espécie de estratégia	Principais Características
Planejada	As estratégias se originam em planos formais; existem intenções precisas, formuladas e articuladas por uma liderança central, apoiada por controles formais para garantir uma implementação livre de surpresas em ambiente benigno, controlável ou previsível; as estratégias são as mais deliberadas.
Empreendedora	As estratégias se originam na visão central; as intenções existem como visão pessoal de um único líder e assim são adaptáveis a novas oportunidades; a organização sob o controle pessoal do líder e localizada em um nicho protegido no ambiente; estratégias amplamente deliberadas, mas podem emergir em detalhes e mesmo na orientação.
Ideológica	Estratégias originadas em crenças comuns; as intenções existem como visão coletiva de todos os agentes, em forma inspiracional e relativamente imutável, controladas de forma normativa através de doutrinação e/ou socialização; organização freqüentemente pró-ativa em relação ao ambiente; estratégias mais deliberadas
Guarda-chuva	As estratégias se originam em restrições; a liderança, em controle parcial das ações organizacionais, define os limites estratégicos ou alvos, dentro dos quais outros agentes respondem às suas experiências ou preferências; a perspectiva é deliberada; posições, etc. podem ser emergentes; a estratégia também pode ser descrita como deliberadamente emergente.
Processo	As estratégias se originam no processo; a liderança controla aspectos processuais da estratégia (contratações, estrutura, etc.), deixando os aspectos de conteúdo para outros agentes; estratégias parte deliberadas, parte emergentes (e, mais uma vez, deliberadamente emergentes).
Desarticulada	As estratégias se originam em enclaves e empreendimentos; agente(s) frouxamente ligado(s) ao restante da organização produz (em) padrões em ações próprias na ausência das intenções centrais ou comuns, ou em contradição direta com as mesmas; estratégias organizacionalmente emergentes, sejam ou não deliberadas para o(s) agente(s).
Consenso	As estratégias se originam em consenso; através de ajustes mútuos, os agentes convergem sobre padrões que se tornam difundidos na ausência de intenções centrais ou comuns; estratégias bastante emergentes.
Imposta	As estratégias se originam no ambiente; este dita padrões em ações através de imposição direta ou de opção organizacional implicitamente preemptiva ou limitadora; estratégias principalmente emergentes, embora possam ser adotadas pela organização e tornadas deliberadas.

Fonte: Adaptado de Mintzberg e Waters (1985, p.270)

- Premissas da Escola de Aprendizado

1 – A natureza complexa e imprevisível da organização impede o controle deliberado; a formação da estratégia assume o processo de aprendizado.

2 – O sistema coletivo aprende.

3 – O aprendizado acontece de forma emergente.

4 – O papel da liderança é de gerenciar o processo de aprendizado estratégico.

5 – A estratégia aparece como padrão do passado mais tarde como planos e depois como perspectivas para guiar o comportamento.

### 2.5.1.7 *A Escola do Poder*

Na literatura existe uma pequena corrente focada na formulação de estratégia com base no poder. Este poder pode ser essencialmente político ou pode ser o poder sobre as outras organizações para negociar estratégias “coletivas”. Tanto num caso como no outro o processo é de negociação.

- Premissas da Escola do poder

1 – A formação da estratégia é moldada por poder e política.

2 – As estratégias tendem a ser emergentes.

3 – Para o poder micro a formação da estratégia acontece pela interação.

4 – Para o poder macro existe a cooperação entre as organizações ou o controle das organizações com o objetivo de promover o seu próprio bem-estar. Utiliza-se de manobras estratégicas ou estratégias coletivas como redes e alianças.

### 2.5.1.8 *A Escola Cultural*

Esta escola vê a formação da estratégia como um processo social baseado na cultura.

- Premissas da Escola Cultural

1 – A formação da estratégia é um processo de interação social.

2 – As crenças são adquiridas através do processo de aculturação ou socialização.

- 3 – Os membros da organização podem conhecer apenas parte das crenças que sustentam a cultura.
- 4 – A estratégia é uma perspectiva baseada em intenções coletivas e é deliberada.
- 5 – A cultura não encoraja as mudanças.

#### *2.5.1.9 A Escola Ambiental*

Esta escola trata de assunto emergente e premente para o ser humano: o meio ambiente. Por isso é normalmente designada de contingencial.

- Premissas da Escola Ambiental

- 1 – O ambiente é o agente central no processo de geração de estratégia.
- 2 – A organização deverá responder às forças do ambiente ou não fará parte do processo.
- 3 – A liderança é passiva.
- 4 – As organizações se agrupam em nichos.

#### *2.5.1.10 A Escola de Configuração*

Esta Escola considera a organização como uma figuração. Cada organização adotará uma metodologia de formação de estratégia de acordo com o grupo e seu comportamento.

- Premissas da Escola da Configuração

- 1 – Na maior parte das vezes, uma organização pode ser descrita por algum tipo de configuração estável; diante de um contexto ela adota uma estrutura adequada e um conjunto de estratégias.
- 2 – Os períodos estáveis podem ser interrompidos por processos de mudança, ocorrendo um salto quântico na sua configuração.
- 3 – Os períodos estáveis e de mudança formam os ciclos de vida da organização.
- 4 – A administração estratégica, neste caso, consiste em sustentar a estabilidade ou promover mudanças sem fortes rupturas.
- 5 – A geração da estratégia pode ser conceitual ou planejamento formal, análise sistemática ou visão estratégica ou de outras formas, desde que se concentre no seu tempo e contexto.

6 – As estratégias se expressam em planos ou padrões, posições ou perspectivas, ressaltando o seu tempo e o seu contexto.

A administração estratégica sempre fez parte, desde os anos 60, da literatura, ora de forma mais presente, ora mais discreta. No final do século passado constitui um campo dinâmico e fértil. Observa-se claramente a sua evolução. Mintzberg, no estudo das dez escolas que se apresentou neste trabalho, captou e esboçou claramente o desenvolvimento da administração estratégica. As figuras 11 e 12 mostram a estimativa de atividades das escolas de 1965 a 1995.

Figura 1 - A evolução das dez escolas

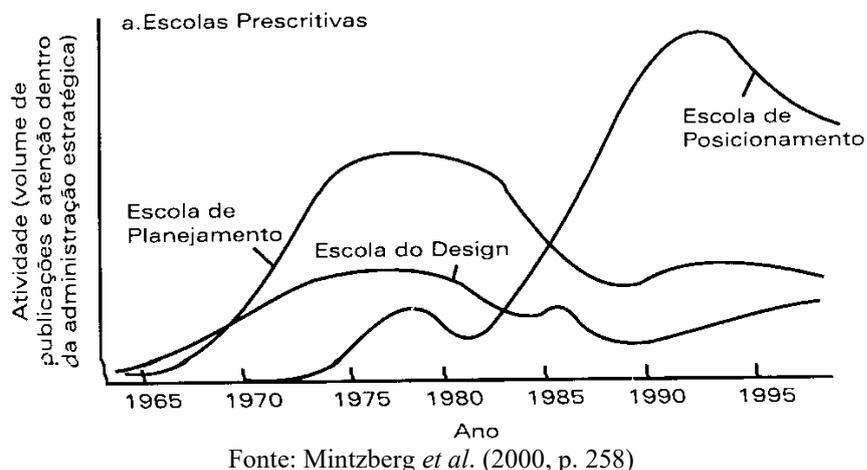
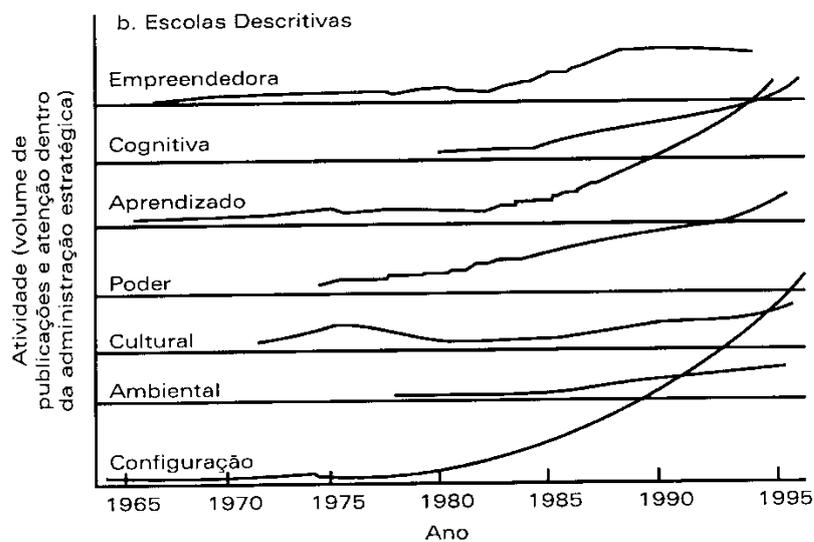


Figura 2 - A evolução das dez escolas



A figura 13 apresenta as diferentes dimensões das dez escolas. É uma síntese de todas elas.

Figura 13 - As diferentes dimensões das dez escolas

	<b>DESIGN</b>	<b>PLANEJAMENTO</b>	<b>POSICIONAMENTO</b>	<b>EMPREENDEDORA</b>	<b>COGNITIVA</b>
Um animal Metafórico para cada Escola	Aranha	Esquilo	Búfalo	Lobo	Coruja
Fontes	Selznick, 1957 (e talvez obras anteriores, por exemplo, Newman) e depois Andrews, 1965	Ansoff, 1965	Obra de Purdue (Schendel, Hatten), meados dos anos 70; depois Porter, 1980 e 1985	Shumpeter, 1950; Cole, 1959, outros em economia.	Simon, 1947, 1957, March e Simon, 1958
Disciplina-Base	Nenhuma (arquitetura como metáfora)	(algumas ligações com engenharia, planejamento urbano, teoria de sistemas, cibernética)	Economia (organização industrial), história militar	Nenhuma (embora os escritos iniciais sejam de economistas)	Psicologia (cognitiva)
Defensores	Professores de estudo de casos (em especial de Harvard), estudiosos de liderança, em particular na América	Executivos “profissionais”, MBAs, <i>experts</i> de assessoria (muitos de finanças), consultores e controllers de governo; especialmente na França e na América	Como na escola de planejamento, em especial assessores analíticos, butiques de consultoria e autores militares; em particular na América	Imprensa de negócios, individualistas românticos, pequenos empresários em toda parte, mas mais na América Latina e entre os Chineses fora da China	Apóstolos de sistemas de informação, puristas filosóficos, pessoas com inclinação psicológica, pessimistas numa ala, otimistas na outra
Mensagem Pretendida	adequação	formalizar	Analisar	pressentir	enquadrar
Mensagem Recebida	Pensar (formação de estratégia como estudo de caso)	Programar (em vez de formular)	Calcular (em vez de criar ou comprometer)	Centralizar (e depois esperar)	Preocupar-se ou imaginar (ser incapaz de enfrentar em qualquer caso)
Homilias	“Olhe antes de saltar”	“Um ponto em tempo poupa nove”	“Nada além dos fatos madame”	“Leve-nos ao seu líder”	“Verei quanto acreditar”

Fonte: Mintzberg *et al.* (2000, p.259)

Figura 13 – [continuação] As diferentes dimensões das dez escolas

	<b>Aprendizado</b>	<b>Poder</b>	<b>Cultural</b>	<b>Ambiental</b>	<b>Configuração</b>
Um animal Metafórico para cada escola	Macaco	Leão	Pavão	Avestruz	Camaleão
Dimensões Essenciais das Escolas					
Fontes	Lindblom, 1959, 1968; Cyert e March 1963; Weick, 1969; Quinn, 1980; Prahalad e Hamel, início dos anos 90	Allison, 1971 (micro); Pfeffer e Salancik, 1978; Astley, 1984 (macro)	Rhenman e Normann, final dos anos 60 na Suécia; nenhuma fonte óbvia em outra parte	Hannan e Freeman, 1977; teóricos de contigência p. ex., Pugh et al., final dos anos 60	Chandler, 1962; grupo de McGill (Mintzberg, Miller, etc., final dos anos 70; Miles e Snow, 1978)
Disciplina-Base	Nenhuma (talvez ligações periféricas com a teoria do aprendizado em psicologia e educação); teoria do caos em matemática	Ciência política	Antropologia	Biologia, Sociologia Política	História
Defensores	Pessoas inclinadas para experimentação, ambigüidade, adaptabilidade, em especial no Japão e Escandinávia	Pessoas que gostam de poder, especialmente na França	Pessoas inclinadas para o social, o espiritual, o coletivo; em especial no Japão e na Escandinávia	Ecologia populacionais, alguns teóricos de organização, separadores positivistas em geral; nos países anglo-saxônicos	Agregadores e integradores em geral, bem como agentes de mudanças; configuração talvez mais popular na Holanda e Alemanha, transformação nos EUA
Mensagem Pretendida	Aprender	Agarrar	Aglutinar	Lutar	Integrar, transformar
Mensagem Recebida	Jogar (em vez de seguir)	Ocultar (em vez de dividir)	Perpetuar (em vez de mudar)	Capitular (em vez de confrontar)	Agregar, revolucinar (em vez de adaptar)
Homílias	“Se na primeira vez não conseguir, tente de novo”	“Procure o n.º um”	“Uma maçã nunca cai longe da árvore.”	“tudo depende”.	“Para tudo há uma ocasião”...

Fonte: Adaptado de Mintzberg *et al.* (2000, p. 260)

Figura 13 – [continuação] As diferentes dimensões das dez escolas

	DESIGN	PLANEJAMENTO	POSICIONAMENTO	EMPREDEDORA	COGNITIVA
DIMENSÕES-CHAVE DAS ESCOLAS					
Palavras-chaves	Congruência/encaxe, competência distintiva, SWOT, formulação/implementação	Programação, orçamentação, cenários	Estratégia genérica, grupo estratégico, análise competitiva, portfólio, curva de experiência	Golpe ousado, visão, critério	Mapa, quadro, conceito, esquema, percepção, interpretação, racionalidade, estilo
DIMENSÕES DE CONTEÚDO E PROCESSO DAS ESCOLAS					
Estratégias	Perspectiva planejada, única	Planos decompostos em subestratégias e programas	Posições genéricas planejadas ( econômicas e competitivas), também manobras	Perspectiva ( visão ) pessoal e única como nicho	Perspectiva mental ( conceito individual )
Processo Básico	Cerebral, simples e informal, arbitrário, deliberado ( prescritiva )	Formal, decomposto, deliberativo ( prescritivo )	Análítico, sistemático, deliberado ( prescritivo )	Visionário, intuitivo, em grande parte deliberado ( como guarda-chuva, embora específico emergente) ( descritivo )	Mental, emergente ( dominante ou forçado ) ( descritivo)
Mudança	Ocasional, quântica	Periódica, incremental	Aos poucos, frequente	Ocasional, oportunista, revolucionária	Infrequente ( enfrenta resistência ou construída mentalmente)
Agente ( s ) Central ( s )	Executivo principal (como “arquiteto”)	planejadores	analistas	líder	mente

Fonte: Mintzberg *et al.* (2000, p. 261)

Figura 13 – [continuação] As diferentes dimensões das dez escolas

	APRENDIZADO	PODER	CULTURAL	AMBIENTAL	CONFIGURAÇÃO
DIMENSÕES-CHAVES DAS ESCOLAS ( continuação)					
Palavras-chave	Incrementalismo, estratégia, fazer sentido, espírito empreendedor, aventura, defensor, competência essencial	Barganha, conflito, coalizão, interessados, jogo político, estratégia coletiva, rede, aliança	Valores, crenças, mitos, cultura, ideologia, simbolismo	Adaptação, evolução, contingência, seleção, complexidade, nicho	Configuração, arquétipo, período, estágio, ciclo de vida, transformação, revolução, reformulação e revitalização
DIMENSÕES DE CONTEÚDO E PROCESSO DAS ESCOLAS					
Estratégias	Padrões, unica	Padrões e posições políticos e cooperativos assim como maquinações, abertas e ocultas	Perspectiva coletiva, única	Posições específicas ( chamadas nichos em “ecologia popular”), genéricas	Qualquer uma à esquerda
Processo Básico	Emergente, informal, confuso ( descritivo )	Conflitivo, agressivo, confuso, emergente (micro ), deliberado ( macro ) ( descritivo)	Ideológico, forçado, coletivo, deliberado (descritivo )	Passivo, imposto e, por isso, emergente (descritivo)	Interativo, episódico, seqüenciado, mais todos aqueles à esquerda, em contexto ( descritivo para configurações, deliberado e prescritivo para transformações)
Mudança	Contínua, incremental ou pouco a pouco, com critérios quânticos ocasionais	Freqüente, pouco a pouco	Infreqüente ( enfrenta resistência ideológica)	Rara e quântica (em ecologia popular), aos poucos ( na teoria de contingência)	Ocasional e revolucionária ( outros vezes, incremental)
Agente (s) central (s)	Aprendizes (quem puder)	Qualquer um com poder (micro), organização inteira (macro)	coletividade	“ambiental”	Qualquer um à esquerda, em contexto (em transformação, especialmente o principal executivo)

Fonte: Mintzberg *et al.* (2000, p. 262)

Figura 13 – [continuação] As diferentes dimensões das dez escolas

	DESIGN	PLANEJAMENTO	POSICIONAMENTO	EMPREENDEDORA	COGNITIVA
<b>DIMENSÕES DE CONTEÚDO E PROCESSO DAS ESCOLAS</b>					
Organização	Ordenada, complacente ( para “implementação”), fonte de forças e fraquezas	Estruturada, decomposta, complacente ( para programação)	Fonte de vantagens competitivas, caso contrário incidental	Maleável, simples	Incidental
Liderança	Dominante, arbitrária	Sensível a procedimentos	Sensível à análise	Dominante, intuitivo	Fonte de cognição, passiva ou criativa
Ambiental	Expediente ( fontes de ameaças ou oportunidades)	Complacente ( lista de verificação de fatores a serem previstos ou controlados)	Competitivamente exigente, mas economicamente analisável, complacente quanto compreendido	Manobrável, cheio de nichos	Esmagador ou construído
<b>DIMENSÕES CONTEXTUAIS DAS ESCOLAS</b>					
Situação (melhor adequação ambiental)	Delineável (em economia, técnica, social, etc.) e estável	Simple e estável (portanto previsível), idealmente controlável	Simple, estável e madura (portanto, estruturada e quantificável)	Dinâmica, mais simples (portanto, compreensível pelo líder)	Incompreensível
Forma de organização (favorecido implicitamente)	Máquina (centralizada, algo formalizada)	Grande máquina (centralizada, formalizada; também divisionalizada)	Grande máquina, de preferência em produção em massa (centralizada, formalizada); também divisionalizada e “global”	Empreendedora (simples, centralizada)	Qualquer uma
Estágio (mais provável)	reconcepção	programação estratégica	avaliação	Início de vida, reformulação, pequena porte sustentado	Concepção original, reconcepção, inércia

Fonte: Mintzberg *et al.* (2000, p. 263)

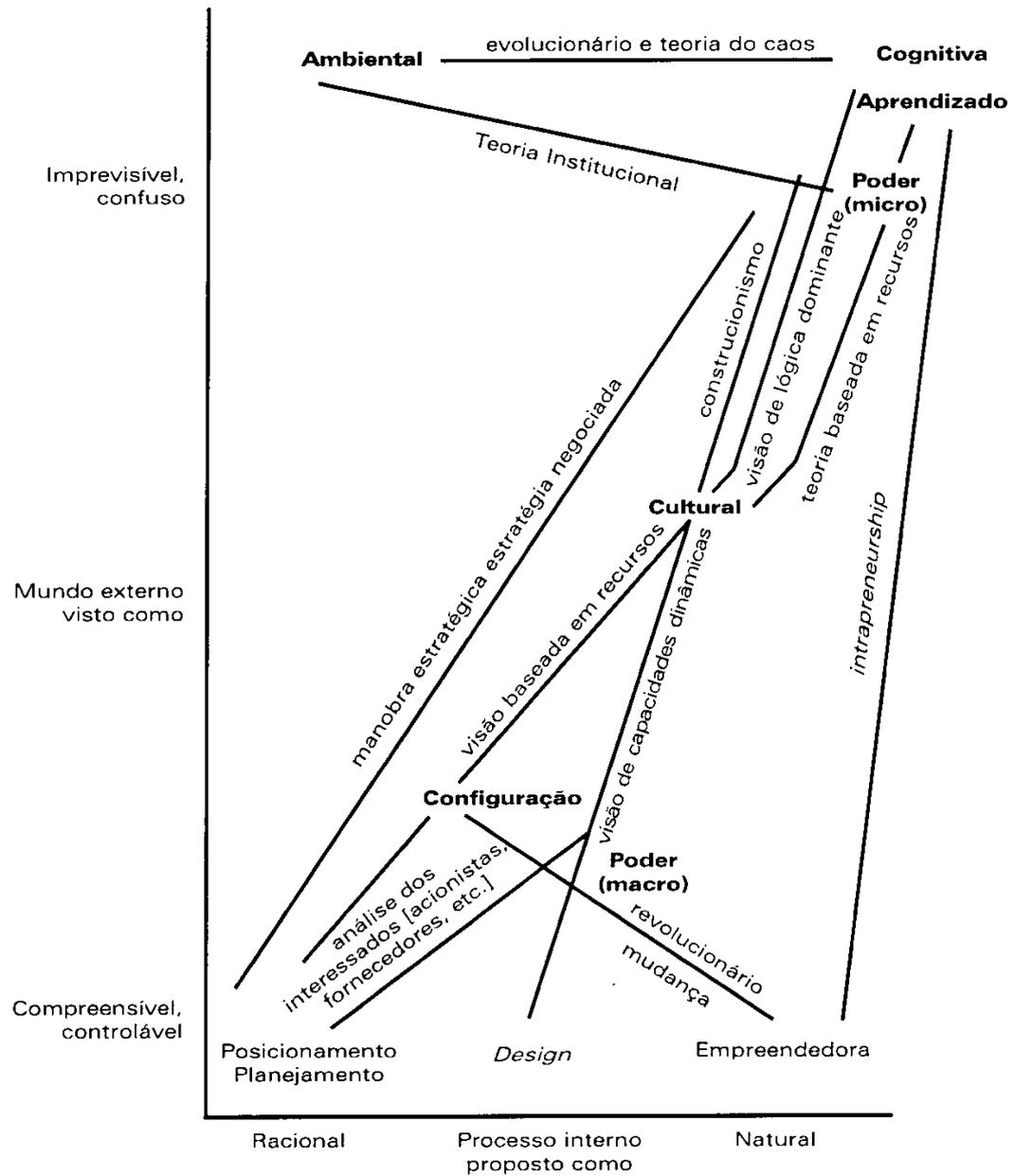
Figura 13 – [continuação] As diferentes dimensões das dez escolas

	<b>APRENDIZADO</b>	<b>PODER</b>	<b>CULTURA</b>	<b>AMBIENTAL</b>	<b>CONFIGURAÇÃO</b>
<b>DIMENSÕES DE CONTEÚDO E PROCESSO DAS ESCOLAS</b>					
Organização	Eclética, flexível	Conflitiva, desarticulada, incontrolável (micro); agressiva, controladora ou cooperativa (macro)	Normativa, coesiva	Complacente, simples	Qualquer uma à esquerda, mudanças periódicas, desde que categóricas
Liderança	Sensível a aprendizado (próprio e dos outros)	Fraca (micro), não-especificado (macro)	Simbólico	impotente	Agente de mudanças periódicas, mais qualquer uma à esquerda, desde que categóricas
Ambiente	Elaborado, imprevisível	Contecioso (micro), complacente ou negociável (macro)	incidental	exigente	Qualquer um à esquerda, desde que categórica
<b>DIMENSÕES CONTEXTUAIS DAS ESCOLAS</b>					
Situação	Complexa, dinâmica (e assim imprevisível), nova	Divisiva, malevolente( em micro), controlável ou coooperativa (macro)	Idealmente passiva, pode tornar-se exigente	Conveniente, competitiva, delineada	Qualquer uma à esquerda, desde que categórica
Forma de organização (favorecida implicitamente)	Adhocracia, também profisional (descentralizado)	Qualquer uma, em especial adhocracia e profissional (micro), máquina fechada ou adhocracia em rede (macro)	Missionário, também máquina estagnada	Máquina (obediente)	Qualquer uma à esquerda, desde que categórica, de preferência adhocracia e missionária para transformação
Estágio (mais provável)	Evolução, em especial mudança sem precedente	Desafio político (micro), obstrução, cooperação (macro)	Reforço, inércia	Maturidade, morte	Foco especial em transformação,revitalização (p. ex., reformulação), caso contrário qualquer uma à esquerda, desde que isolável, de preferência ordenado em sequência identificável

Fonte: Mintzberg et al (2000, p.264)

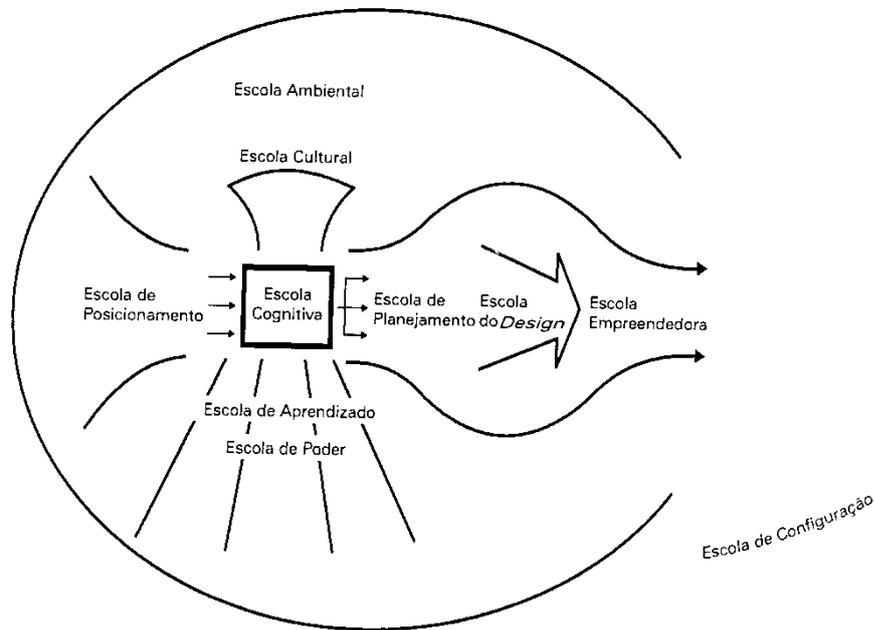
Mintzberg(2000) acredita que as diferentes escolas representam abordagens diferentes para a formação da estratégia e ao mesmo tempo partes diferentes do mesmo processo. Ilustra-se, a seguir, através das figuras 14 e 15 as diferentes perspectivas do processo de formação da estratégia e a formação da estratégia como um processo único e integrado, respectivamente.

Figura 14 - Mapeando o espaço da formação de estratégia



Fonte: Mintzberg et al (2000, p. 272)

Figura 15 - Dividindo o processo



Fonte: Mintzberg et al (2000, p. 272)

Mintzberg acredita que com o seu estudo tenha encaixado a administração estratégica nas dez categorias ou escolas e mesmo que tenha gerado certa confusão está melhor que a velha ordem.

### 2.5.2 A formação estratégica de Porter

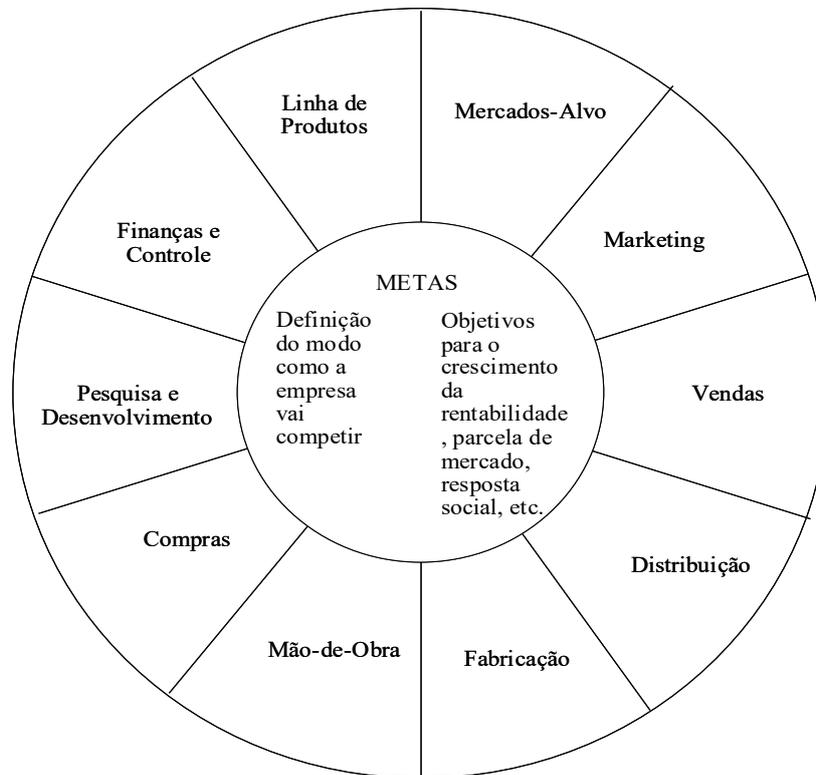
Porter (1986) defende a ideia de que toda empresa que compete numa determinada indústria possui uma estratégia que visa a competitividade, podendo ser ela implícita ou explícita. A formulação de estratégia para este autor está baseada em técnicas analíticas cujo objetivo é analisar profundamente a indústria, o mercado e a concorrência.

Para Porter (1986, p. 15) existe um método clássico para a formulação de estratégia onde “O desenvolvimento de uma estratégia competitiva é, em essência, o desenvolvimento de uma fórmula ampla para o modo como uma empresa irá competir, quais deveriam ser as suas metas e quais as políticas necessárias para levar-se a cabo estas metas.” Esta metodologia está baseada no trabalho realizado por Andrews, Christensen e outros integrantes do grupo de política da Harvard Business School.

A figura 16 mostra que a estratégia competitiva é uma combinação dos fins (metas) com os meios (políticas). Esta metodologia é uma forma simples de apresentar a estratégia

competitiva de uma empresa. O conceito de estratégia, neste caso, é um guia do comportamento da empresa.

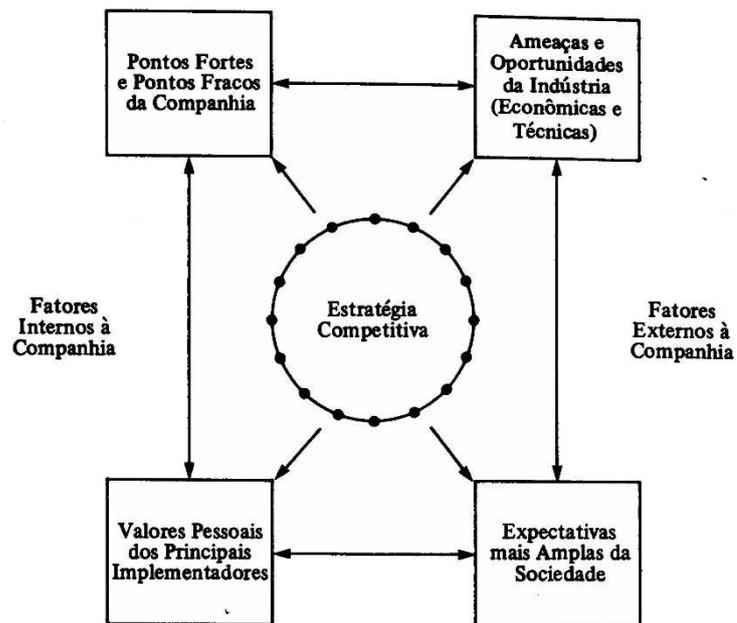
Figura 16 - A roda da estratégia competitiva



Fonte: Porter (1986, p. 16)

A formulação de estratégia competitiva considera quatro fatores, conforme mostra a figura 17. Ressalta-se a importância de identificar os pontos fortes e os pontos fracos da empresa para analisar a concorrência e checar de fato quais são seus ativos. Entendendo-se o ambiente interno, através dos pontos fortes e fracos e o ambiente externo, através das análises de ameaças e oportunidades, ou seja, o meio competitivo a empresa pode formular sua estratégia.

Figura 3 - Contexto em que a estratégia competitiva é formada



Fonte: Porter (1986, p. 17)

Uma estratégia, nesta metodologia, precisa ser testada, ou seja, é preciso certificar-se da sua consistência. Para tanto sugere-se um Teste de Consistência, conforme mostra a figura 18.

Figura 18 - Testes de consistência

<p><b>Consistência Interna</b></p> <p>As metas são mutuamente alcançáveis? Será que as políticas operacionais básicas se dirigem para as metas? Será que as políticas operacionais básicas se reforçam mutuamente?</p> <p><b>Ajuste Ambiental</b></p> <p>Será que as metas e as políticas exploram as oportunidades da indústria? Será que as metas e as políticas abordam as ameaças da indústria (inclusive o risco de uma resposta competitiva) até o grau possível com os recursos disponíveis? Será que a oportunidade das metas e das políticas reflete a habilidade do meio em absorver as ações? Será que as metas e as políticas respondem aos interesses mais amplos da sociedade?</p> <p><b>Ajuste de Recursos</b></p> <p>Será que as metas e as políticas se ajustam aos recursos à disposição da companhia em relação à concorrência? Será que a oportunidade das metas e das políticas reflete a habilidade da organização em modificar-se?</p> <p><b>Comunicação e Implementação</b></p> <p>Será que as metas foram bem compreendidas pelos principais implementadores? Será que existe uma congruência suficiente entre as metas e as políticas e os valores dos principais implementadores de modo a assegurar um compromisso? Será que existe capacidade gerencial suficiente para permitir uma implementação efetiva? Estas questões são uma versão modificada daquelas desenvolvidas por Andrews (1971).</p>
--

Fonte: Porter (1986, p. 18)

O método de Porter para a formulação de estratégia competitiva está representado na íntegra na figura 19.

Figura 19 - Processo para a formulação de uma estratégia competitiva

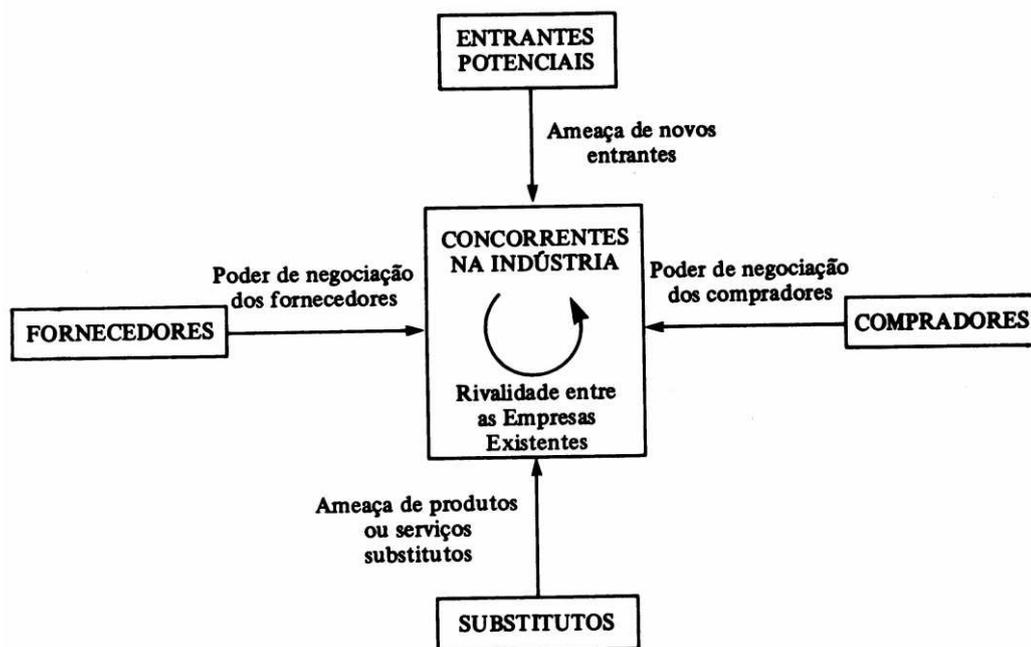
<p><b>A - O Que a Empresa Está Realizando no Momento?</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Identificação Qual a estratégia corrente implícita ou explícita?</li> <li>2. Suposições Implícitas* Que suposições sobre a posição relativa, os pontos fortes e os pontos fracos da companhia, a concorrência e as tendências da indústria devem ser feitas para que a estratégia corrente faça sentido?</li> </ol> <p><b>B - O Que Está Ocorrendo no Meio Ambiente?</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Análise da Indústria Quais os fatores básicos para o sucesso competitivo e as ameaças e as oportunidades importantes para a indústria?</li> <li>2. Análise da Concorrência Quais as capacidades e as limitações dos concorrentes existentes e potenciais e seus prováveis movimentos futuros?</li> <li>3. Análise da Sociedade Que fatores políticos, sociais e governamentais importantes apresentarão ameaças ou oportunidades?</li> <li>4. Pontos Fortes e Pontos Fracos Dada uma análise da indústria e da concorrência, quais os pontos fortes e os pontos fracos da companhia em relação aos concorrentes presentes e futuros?</li> </ol> <p><b>C - O Que a Empresa Deveria Estar Realizando?</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Testes de Suposições e Estratégia De que forma as suposições incorporadas à estratégia corrente podem ser comparadas à análise em B, acima? De que modo a estratégia satisfaz os testes de consistência?</li> <li>2. Alternativas Estratégicas Quais as alternativas estratégicas viáveis dadas à análise acima? (A estratégia corrente é uma delas?)</li> <li>3. Escolha Estratégica Que alternativa faz uma melhor relação entre a situação da companhia e as ameaças e oportunidades externas?</li> </ol>
---

Fonte: Porter (1986, p. 18 e 19)

Para Porter (1986) a essência da formulação de estratégia é a análise do meio ambiente. Este meio é amplo e tem variáveis diversas, contudo a empresa deve observar atentamente a indústria ou as indústrias em que ela compete.

A quantidade de empresas na indústria desencadeia uma série de outras implicações. À medida que elas aumentam, a complexidade no ambiente externo aumenta. Por este fato, cabe acentuar o estudo de Porter (1986) sobre as Forças Competitivas na Indústria, são elas: os Entrantes Potenciais, os Compradores, os Fornecedores, Os Substitutos e a própria Concorrência na Indústria, conforme figura 20.

Figura 20 - Forças que dirigem a concorrência na indústria



Fonte: Porter (1986, p. 23)

Apresenta-se, a seguir, explicações sobre cada uma das forças que dirigem a concorrência na indústria.

- 1- Entrantes Potenciais – A entrada de novas empresas na indústria constitui uma ameaça às empresas já atuantes na mesma. Quando novas empresas entram para uma indústria, procuram ganhar parcela de mercado, comenta Porter (1986), e como consequência, os preços tendem a cair. No entanto, a entrada de novas empresas na indústria depende das barreiras de entrada: a economia de escala, a diferenciação do produto, a necessidade de capital, os custos de mudança, o acesso a canais de distribuição, a política governamental, e outras. A intensidade dessas barreiras, quando contrárias às perspectivas da nova entrante, associada à disponibilidade da empresa, em enfrentar e/ou contornar tais barreiras, irá denotar a entrada ou não de novas empresas (PORTER, 1986).

- 2- Consumidores – Considerando que os consumidores são uma força externa à empresa e que representam extrema importância para a organização, é necessário dar ênfase a algumas considerações de Stoner e Freeman (1985) a esse respeito:
  - As táticas de venda variam de acordo com os consumidores e as condições de mercado;
  - Geralmente, um gerente de marketing analisa os consumidores potenciais e as condições de mercado e dirige uma campanha de marketing baseada nessa análise;
  - Em mercados altamente competitivos, onde há grande número de compradores potenciais e de vendedores, os administradores devem se preocupar especialmente com preço, qualidade e disponibilidade do produto, caso desejem manter os consumidores antigos e atrair novos.
- 3- Substitutos – As empresas não competem apenas com produtos similares ou idênticos, existem os produtos substitutos e, esses, por sua vez, representam uma ameaça maior para as empresas atingidas. Isso porque, muitas vezes, algumas organizações não percebem que seu produto está sendo substituído por outro. Além disso, Porter (1986) alega que os substitutos reduzem os retornos potenciais de uma indústria. Quanto mais atrativa a alternativa de preço-desempenho oferecido pelos produtos substitutos, mais firme será a pressão sobre os lucros da indústria.
- 4- Fornecedores – Os fornecedores são fatores tão relevantes na análise da indústria, quanto os consumidores e os concorrentes. Quanto maior o número de fornecedores e a dependência da organização em relação a eles, a preocupação com este elemento do ambiente externo provavelmente deverá ser maior. Isso porque, na medida em que aumentam os fornecedores, aumentam também as opções de escolha. Pressupõe-se, então a necessidade de uma avaliação detalhada das condições de prazos de entrega, da qualidade da matéria-prima ofertada e do preço. Na maioria das vezes, o erro na contratação desse serviço resulta em situações desastrosas para a empresa, mas ao mesmo tempo, um número maior de fornecedores propicia maior tranquilidade aos administradores, já que, dada a alta concorrência, a tendência é haver mais qualidade no atendimento das especificações exigidas pelo contratante e diminuição de preço. O contrário ocorre em casos onde existem poucos ou apenas um fornecedor para suprir as necessidades de matéria-prima para a organização. Neste caso, a empresa fica numa situação de dependência, arcando, muitas vezes, com custo não satisfatório ou, na pior das hipóteses, tendo de atrasar sua produção e/ou prestação de serviços pelo não fornecimento do produto, no prazo estipulado.

5- Rivalidade Entre as Empresas Existentes – Porter (1986) destaca que a disputa por posição de mercado se dá principalmente pela concorrência de preços, publicidade, novos produtos, melhoria dos serviços e garantias ao cliente. Neste sentido, Stoner e Freeman (1985, p. 52) afirmam que para aumentar sua participação no mercado, uma organização deve se aproveitar de uma destas duas oportunidades:

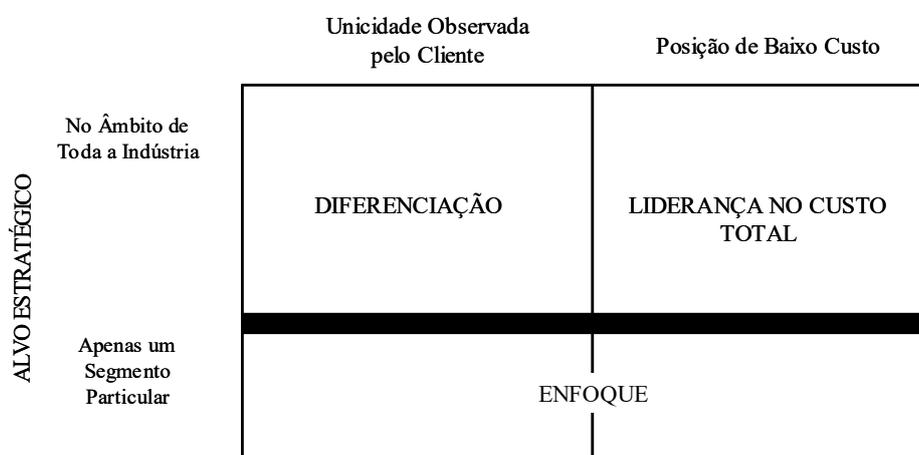
(1) deve conseguir mais clientes, abocanhando uma fatia maior do mercado ou descobrindo meios de aumentar o tamanho do próprio mercado; ou (2) deve vencer seus competidores explorando um mercado em expansão.

Ao falarem sobre vantagem competitiva, Hamel e Prahalad (1990) enfatizam a idéia de que a competitividade provém da inovação. Os autores estão convictos de que preço e qualidade tornam a empresa competitiva apenas em um certo espaço de tempo. Para a empresa se tornar realmente competitiva, a longo prazo, é preciso criar novos produtos com um custo menor, possibilitados pela “competência fundamental”. Arie de Geus (1998) está convicto de que a vantagem competitiva está na habilidade das organizações em aprender mais rapidamente que seus concorrentes.

O vigor das cinco forças competitivas de empresas em uma indústria determina a eficácia dos seus resultados. Este vigor varia de indústria para indústria. Ele depende da estrutura industrial, ou das características técnicas e econômicas subjacentes de uma indústria.

Porter (1986) definiu três abordagens estratégicas genéricas denominadas: Liderança no custo total, diferenciação e enfoque. O autor acredita que as estratégias são métodos para superar os concorrentes de uma indústria. As estratégias genéricas estão representadas na figura 21.

Figura 21 - Três Estratégias Genéricas



Fonte: Porter (1986, p.53)

A primeira estratégia consiste em liderar numa indústria através do custo total. Para tanto se faz necessário a produção em escala, reduções de custos agressivas, minimização dos custos em áreas como P&D e marketing. O centro da estratégia é o custo baixo em relação aos concorrentes, contudo a qualidade não pode

que se baseia em diferenciar o produto ou serviço oferecido pela empresa de tal forma que se crie algo considerado único no ambiente da indústria. As maneiras para assumir tal forma são diversas: projeto ou imagem de marca, tecnologia e outros. Esta segunda estratégia não ignora os custos, contudo ele não é o foco primário.

A terceira estratégia é o enfoque. Esta se baseia em focar um determinado grupo comprador, um segmento da linha de produtos, ou um mercado geográfico. O alvo estratégico é estreito. A empresa atinge a estratégia do enfoque quando satisfaz as necessidades do seu alvo particular, ou com custos mais baixos, ou com ambos.

A figura 22 mostra outras dimensões diferentes entre as três estratégias genéricas.

Figura 22 - Diferenças das estratégias Genéricas

ESTRATÉGIA GÊNÉRICA	RECURSOS E HABILIDADES EM GERAL/REQUERIDOS	REQUISITOS ORGANIZACIONAIS COMUNS
Liderança no Custo total	Investimento de capital sustentado e acesso ao capital Boa capacidade de engenharia de processo Supervisão intensa da mão-de-obra Produtos projetados para facilitar a fabricação Sistema de distribuição com baixo custo	Controle de custo rígido Relatórios de controle frequentes e detalhados Organização e responsabilidades estruturadas Incentivos baseados em metas estritamente quantitativas
Diferenciação	Grande habilidade de marketing Engenharia do produto Tino Criativo Grande capacidade em pesquisa básica	Forte coordenação entre funções em P& D, desenvolvimento do produto e marketing Avaliações e incentivos subjetivos em vez de medidas quantitativas
Enfoque	Reputação da empresa como líder em qualidade ou tecnologia Longa tradição na Indústria ou combinação impar de habilidades trazidas de outros negócios Forte cooperação dos canais Combinação das políticas acima dirigidas para a meta estratégica em particular	Ambiente ameno para atrair mão-de-obra altamente qualificada, cientistas ou pessoas criativas Combinação das políticas acima dirigidas para a meta estratégica em particular

Fonte: Porter (1986, p. 54-55)

Porter (1986) faz referência a empresa que fica no meio termo, ou seja, não define por uma estratégia e tenta fazer duas delas ou as três sem sucesso. Tais empresas sofrem de

cultura organizacional indefinida ou de conflito nos arranjos organizacionais ou de sistemas de motivação incompetentes.

Para o autor cada estratégia genérica envolve riscos diferentes. Tais estratégias exigem sustentabilidade, vantagem competitiva, por isso é preciso estabelecer barreiras que dificultam a concorrência a imitar sua estratégia. É preciso, ainda, analisar a estratégia da concorrência para mobilização de defesas. A figura 23 mostra os riscos de cada estratégia.

Figura 23 - Riscos das Estratégias Genéricas

RISCOS DA LIDERANÇA NO CUSTO	RISCOS DA DIFERENCIAÇÃO	RISCOS DO ENFOQUE
<p>Liderança no custo não é sustentada</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• concorrentes imitam</li> <li>• tecnologia muda</li> <li>• outras bases para liderança no custo se desgastam</li> </ul>	<p>Diferenciação não é sustentada</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• concorrentes imitam</li> <li>• bases para diferenciação passam a ser menos importantes para os compradores</li> </ul>	<p>A estratégia do enfoque é imitada</p> <p>O segmento-alvo torna-se sem atrativos em termos estruturais</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• estrutura erode</li> <li>• demanda desaparece</li> </ul>
<p>Proximidade na diferenciação é perdida</p>	<p>Proximidade do custo é perdida</p>	<p>Concorrentes com alvos amplos dominam o segmento</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• as diferenças do segmento em relação a outros segmentos estreitam-se</li> <li>• as vantagens de uma linha ampla aumentam</li> </ul>
<p>Enfocadores no custo obtêm custo ainda mais baixo em segmentos</p>	<p>Enfocadores na diferenciação obtêm diferenciação ainda maior em segmentos</p>	<p>Novos enfocadores subsegmentam a indústria</p>

Fonte: Porter (1989, p. 18)

Porter (1999, p. 52) afirma que “O lema da estratégia competitiva é ser diferente. Significa escolher, de forma deliberada, um conjunto diferente de atividades para proporcionar um mix único de valor”.

## 2.6 CONCLUSÕES

A revisão da literatura mostrou as mais variadas visões de alguns estudiosos da estratégia, suas aplicações, metodologias e importância para a vida da organização na atualidade. A gestão estratégica é a corrente sanguínea do sistema orgânico denominado empresa. O oxigênio da organização é a estratégia, é ela que vai dinamizar o fluxo, a inovação, a motivação e fazê-la viver.

Reverendo a literatura observa-se várias definições e estudos dos mais diversos autores desta área, desde o início da aplicação da estratégia no exército ao mundo dos negócios. Mintzberg faz uma coletânea no sentido de agrupar todos estes estudos. Apresenta, então, as Dez Escolas da Formulação de Estratégia.

Cada escola traz uma perspectiva e um aspecto importante da formulação de estratégia. A seguir descreve-se as escolas e seus principais elementos:

- Escola do Design - Formulação de estratégia como um processo de concepção;
- Escola do Planejamento - Formulação de estratégia como um processo formal;
- Escola do Posicionamento - Formulação de estratégia como um processo analítico;
- Escola Empreendedora - Formulação de estratégia como um processo visionário;
- Escola Cognitiva - Formulação de estratégia como um processo mental;
- Escola do Aprendizado - Formulação de estratégia como um processo de aprendizado;
- Escola do Poder - Formulação de estratégia como um processo de negociação;
- Escola Cultural - Formulação de estratégia como um processo coletivo;
- Escola Ambiental - Formulação de estratégia como um processo reativo;
- Escola Configuração - Formulação de estratégia como um processo de transformação.

Observa-se que cada uma delas trata de uma questão fundamental da formulação de estratégia. No entanto, pode-se perguntar: Qual escola usar? Qual apresenta o melhor modelo? Ou o melhor é não se ter estratégia? Deve-se optar pela simplicidade da Escola do Design ou pelo formalismo da Escola do Planejamento? Porter – base da Escola do Posicionamento – com sua metodologia analítica não seria o mais adequado num mundo

industrializado e globalizado? Todas as escolas promovem a transformação da Escola da Configuração? Um grande estrategista utiliza uma e exclui as demais ou combina-as?

No dizer de Mintzberg (2000) essa é uma decisão como a de um chef de cozinha, ele não escolhe um prato, ele combina vários pratos palatáveis. O estrategista combina várias ideias e deve ter a sensibilidade para aplicá-las corretamente.

Esta combinação não é fato da sociedade pós-industrial. Alexandre, o Grande, já a fazia nos idos do século IV a.c. A base da sua conquista era a capacidade visionária – Escola Empreendedora; no entanto formulava estratégias individuais ou em grupo, simples ou complexas como ninguém, primava pela organização e pela disciplina – Escola do Design e Escola do Planejamento; era com o seu comando profundamente analítico, conhecia todo o seu exército e o do inimigo – Escola do Posicionamento; graças ao seu mestre, Aristóteles, possuía uma grande capacidade mental – Escola Cognitiva; era um negociador, conquistava e transformava os povos conquistados em aliados – Escolas do Poder; seus comandantes e auxiliares participavam dos processos e das decisões, aprenderam muito e mantiveram o seu império por muitos anos após sua morte - Escola do Aprendizado; e tudo o que ele queria era transformar o mundo numa cultura helenizada - Escola da Configuração.

Júlio César, Carlos Magno, Gengis Khan, Napoleão, Ulysses S. Grant e Douglas Macarthur, possuíam o espírito visionário da Escola Empreendedora; planejavam deliberadamente como ensina a Escola do Design e a Escola do Planejamento; estudavam o ambiente e analisava-o como preconiza Porter; eram grandes negociadores e formavam equipes vencedoras. O fato é que todos eles conheciam o ambiente, os meios que dispunham e conseguiram imprimir as suas características pessoais de gestor.

Assim como Alexandre todos os grandes estrategistas tiveram a sabedoria de combinar as Escolas da Formulação de Estratégia.

O importante é que a formulação de estratégia vá mais adiante nas organizações gerando a administração estratégica. Estratégia, planejamento estratégico diferem de administração estratégica. A estratégia é um padrão, uma direção, uma perspectiva, uma posição, uma manobra; o planejamento estratégico é uma metodologia gerencial, uma programação, um aprendizado, um plano; a administração estratégica é uma conduta permanente, é um processo contínuo, significa ter uma visão sistêmica, integradora, com visão de futuro, com ênfase na otimização dos resultados, na adaptação e na longevidade. David Menges Lobato (2000, p. 14) afirma que “A administração estratégica representa a função de excelência das empresas contemporâneas”.

As organizações costumam planejar e depois deixam de lado os planos. Não possuem disciplina, portanto não possuem organização. O termo “flutuação estratégica” citado por Mintzberg *apud*. Johnson (2000) descreve esse problema. Às vezes, de forma imperceptível, a organização afasta-se de suas estratégias estabelecidas. Na ausência delas e de objetivos estabelecidos ficam à mercê do mercado. E não raro fracassam. Collins e Povas (1998) afirmam que as empresas com maior longevidade são as que possuem capacidade de adaptação estratégica. Para se ter adaptação estratégica só com administração estratégica, pois adaptar-se significa estar atento ao mundo o tempo todo.

As organizações longevas são aquelas que apresentam unidade, diretriz e autoridade de comando, segundo Haddock Lobo (1959). Elas implementam um processo de administração estratégica, por isso mesmo são adaptáveis, ágeis, flexíveis e criativas.

Fica evidente que a organização é um sistema aberto e que precisa conhecer profundamente o seu ambiente externo e interno. Quando se conhece estes ambientes verifica-se todas as oportunidades e ameaças, pontos fortes e pontos fracos. Definir o modelo a ser adotado para formular a estratégia depende da organização, do seu estilo de gestão, do mercado no qual ela atua, do estado atual em que se encontra, dos meios e recursos de que dispõe. O certo é que sempre existe uma metodologia adequada ou adaptável às organizações. Definir esta metodologia é questão estratégica. A metodologia deve ser a de uma Escola específica ou da combinação de várias Escolas? Todas as Escolas demonstram como implementar as estratégias. O fato é que, após estudar todas elas, observa-se que existe uma estrutura básica aplicável a todas, pontos comuns no momento da formulação de estratégia. Quer seja de maneira informal ou formal, formuladas na administração superior, ou de maneira participativa, existe uma linha condutora necessária para a implementação da estratégia. Cada Escola dá um tom diferenciado, conforme sua característica, no entanto, todas utilizam esta estrutura. O capítulo seguinte apresenta uma proposta de modelo ou metodologia para formulação de estratégia que poderá ser aplicado às organizações. Esta proposta de modelo é resultante do estudo das Dez Escolas da Formulação de Estratégia sendo aplicável a todas elas, em separadamente, ou de forma combinada.

### 3. PROPOSTA DE MODELO PARA FORMULAÇÃO DE ESTRATÉGIA

#### 3.1 INTRODUÇÃO

No capítulo 2 pôde – se verificar todas as Escolas que representam o pensamento humano sobre formulação de estratégia. Todas têm um foco e premissas que as caracterizam e as diferem das demais. Algumas apresentam modelos práticos, outras ficam no campo da teoria.

Existem várias teorias sobre estratégia, diferenças conceituais e pontos em comum. Mintzberg (2000) verificando a natureza complexa da estratégia fez um estudo com todas as teorias ou Escolas que apresentaram metodologias para formação de estratégia. Contudo, o próprio Mintzberg alerta para o fato de que a formulação da estratégia não é apenas uma questão de método ou forma, ela está no fato de como ler a mente coletiva, pois ele acredita que a estratégia é uma perspectiva compartilhada pelos membros da organização. Trabalhar com as diferenças individuais é algo complexo. O grupo é formado por indivíduos com diferenças sociais, políticas, culturais e econômicas. O grupo deve ter um objetivo comum e aliar todas as forças para alcançar tal fim. Este é o maior desafio para os administradores.

A forma de trabalhar a estratégia, ou de comunicar a visão estratégica varia conforme a cultura. No Japão, por exemplo, é necessário ser bem detalhista, na França o discurso precisa ser mais elaborado, no Brasil mais simples e imediato. A cultura brasileira é superinformal, a americana superplanejada, a francesa diversificada e a japonesa milenar.

Nas várias culturas a figura do líder é fundamental. O líder deve ser firme em seus fundamentos, coerentes entre o que pensa, diz e faz; deve ser transparente, deve ser vibrante - as pessoas querem aprender com ele. Para o líder, pessoas estão acima de modelos. O respeito pelas diferenças enriquece o processo e inova a administração. É preciso inspirar o grupo para compartilhar as estratégias da organização.

O conteúdo, a essência, a base da gestão são sempre os mesmos em qualquer canto do mundo. A forma é que difere. A organização é uma figuração e a metodologia de formação de estratégia será de acordo com o grupo e seu comportamento. É a organização Camaleão: “Para tudo há uma ocasião”.

Não há uma forma ou modelo ideal para a formação de estratégia ou não se pode dizer que a Escola A, conforme Mintzberg (2000), é a melhor para sua organização. No entanto, pode-se adequar as contribuições destas escolas no sentido de encontrar um modelo que se adequa à organização.

## 3.2 O MODELO

As Escolas trouxeram contribuições diversas para a formulação de estratégia. Analisando - as conclui-se que elas olham para a estratégia cada uma à sua maneira. Se olhadas em conjunto ou separadamente podem auxiliar os estrategistas a ver através de tudo isso. A administração estratégica encaixa-se, em sua maior parte, nessas dez categorias, conforme Mintzberg (2000). Teoria à parte, precisa-se de modelos que permitam a boa prática. Assim a aparição de modelos híbridos, sem paradigmas ou exageros, é um sinal bem-vindo. A visão sistêmica é o começo da perspectiva da administração estratégica.

Propõe-se, neste trabalho, um modelo híbrido para formulação de estratégia aplicada às diferentes organizações. Esta proposta de modelo é uma estrutura básica que pode ser aplicável a qualquer uma das escolas, ou em combinações das mesmas. Esta proposta atende às características de cada uma das escolas.

### 3.2.1 Pressupostos básicos do modelo

- Para formular estratégia é preciso disciplina;
- Para formular estratégia é preciso visão empreendedora;
- É preciso separar organização e ambiente (ver ambiente interno e externo);
- As estratégias são deliberadas e emergentes;
- A estratégia é conceitual, analítica e mental;
- A formulação de estratégia é um processo dinâmico;
- A “visão estratégica” é um processo deliberado de pensamento consciente;
- A formulação de estratégia é um processo individual ou compartilhado;
- A formulação de estratégia é um processo de aprendizado;
- A formulação de estratégia é um processo de negociação;
- A formulação de estratégia é um processo de transformação;
- O modo *continuum* da formulação de estratégia induz à administração estratégica.

### 3.2.2 Processo de formulação de estratégia

A proposta de modelo apresenta as fases básicas para elaborar a estratégia. São fases genéricas aplicáveis à qualquer escola da formulação de estratégia. O modelo é sistêmico e promove o aprendizado. Analisaremos, a seguir, todas as fases.

#### 2 Fase 1 – Fase Conceitual

A fase conceitual resgata todos os valores da organização, as suas diretrizes, a sua natureza, os seus princípios, a sua visão estratégica, caso ela já exista e tenha claro e bem definido estes pontos. Exemplos: uma Universidade Católica tem claro a sua natureza, a sua missão, valores e princípios. Uma instituição como o Banco do Brasil também possui tais definições, e refazê-las só em caso de rupturas bruscas. A HP ao elaborar um projeto de reestruturação mundial fez a volta à garagem ou ao início das suas atividades. É uma volta às origens, uma recaptura de seus valores originais (REVISTA EXAME, 2000).

Uma organização no seu nascedouro deverá definir a sua natureza, valores, princípios, o seu negócio e a sua missão de forma coletiva ou individual. Quase sempre estes pontos são definidos pelo empreendedor – Escola Empreendedora.

Na fase conceitual ou conceptiva deverão ficar claros os pontos básicos da organização. Sabe-se que uma organização é o conjunto de unidades organizadas para atuar como um todo de acordo com uma certa finalidade. Esta finalidade deve ser disseminada por toda a organização. Portanto, o negócio, a missão, a visão e os princípios são os orientadores da estratégia. Toda estratégia formulada deve ter como foco o fim da organização.

O negócio define o setor ou os setores nos quais a organização atua ou pretende atuar. Caracteriza as atividades da organização. A missão identifica a razão de ser da organização e legitima sua função perante a sociedade. A missão orienta, delimita a ação organizacional, vislumbra os horizontes. A missão é o objetivo maior da organização. Tem a ver com : quem somos, o que fazemos, para que fazemos e com que desafio vai-se atuar no negócio. A visão é a descrição da organização desejada, é para onde a organização pretende ir. A visão é literalmente uma imagem mental da realização da missão. Os valores, princípios ou crenças norteiam a execução das atividades da organização.

Administrar é fazer a organização cumprir sua missão, atuando dentro do negócio, respeitando seus princípios, buscando o máximo desempenho. A formulação de estratégia é a

resposta da organização por meio de suas ações ao ambiente dinâmico em busca de sua missão.

O certo é que o modelo irá trabalhar as fases seguintes de acordo com estas premissas básicas.

### 3 Fase 2 – Fase Analítica

A fase 2 é o momento de análises profundas do ambiente externo e interno. É hora de vislumbrar o mundo, de conhecer o sistema, de trabalhar a visão sistêmica da organização. Os passos são os seguintes:

1º - Análise do ambiente externo:

Ameaças;

Oportunidades;

Deve-se analisar as variáveis ambientais, tais como:

Mudanças na sociedade;

Mudanças governamentais;

Mudanças econômicas;

Mudanças na competição;

Mudanças nos fornecedores;

Mudanças no mercado.

Para uma análise mais profunda do ambiente externo pode adotar-se o modelo de Porter, a Escola do Posicionamento ou a Escola do Design ou a Escola do Planejamento. Entendendo-se que a análise do meio ambiente é essencial para a formulação de estratégia, esta análise deve ser feita de forma verticalizada. Aplica-se, então, o estudo sobre as Forças Competitivas na Indústria e as Estratégias Genéricas ou metodologias similares. Estes modelos estão detalhados no capítulo 2 deste trabalho.

2º - Análise do ambiente interno:

Pontos fortes;

Pontos fracos.

Deve-se analisar os pontos fortes e fracos nas diversas áreas da organização, tais como:

- Marketing;
- Pesquisa e Desenvolvimento;
- Sistema de Informações Gerenciais;
- Time Gerencial;
- Operações;
- Finanças;
- Recursos Humanos.

Os passos 1 e 2 podem ser compartilhados. Toda organização nos seus diferentes níveis hierárquicos pode contribuir neste processo. Os níveis estratégicos podem ter uma visão mais ampla do ambiente externo, contudo os níveis operacionais conhecem com maior profundidade o ambiente interno – Escola do Aprendizado.

#### Fase 3 – Fase Síntese

##### Elaboração de Estratégia:

Após a análise detalhada do ambiente externo e interno, mapeado todo o mercado, conhecidas as competências essenciais o processo seguinte é a elaboração de estratégia. Este processo é mental. É a interpretação criativa da realidade – Escola Cognitiva. Neste momento o trabalho é mais restrito, ficando com o nível estratégico da organização, nunca perdendo de vista a fase 1. Posteriormente deverá ser apresentado e validado para todos os níveis hierárquicos que participaram da fase 2.

Neste momento deverão ser feitas negociações – Escola do Poder. A organização tem que aderir à Estratégia. Tem que construir junto – Escola Cultural. É preciso unidade, clareza nas diretrizes e liderança com autoridade. A efetiva participação do líder em todo o processo de formulação de estratégia, motiva e dá segurança a todos no grupo.

#### Fase 4 – Fase Executiva

Esta é a fase de ação, e ação conjunta de toda organização, e não apenas do nível operacional.

Seus passos são os seguintes:

### 1º - Elaboração dos Planos:

Após a validação da estratégia o passo seguinte é a elaboração dos planos conforme os diferentes níveis. Em primeiro lugar elabora-se o Plano Estratégico. Em segundo lugar os Planos Táticos para as diferentes áreas da organização: Marketing, Finanças, Recursos Humanos etc. Em terceiro lugar os Planos Operacionais com as ações e metas definidas.

Esta etapa é compartilhada com os membros da organização, pois todos precisam construir e se comprometer com a missão e os objetivos maiores da organização. Esta participação promove o aprendizado, pois todos na organização aprendem, desde o nível estratégico ao nível operacional. Nesta etapa estabelece-se as prioridades, faz-se as escolhas e define-se os recursos que serão utilizados (recursos financeiros, tecnológicos, humanos e materiais).

### 2º - Implementação da Estratégia:

Esta é a etapa mais difícil e que exige disciplina, compromisso e muita coragem dos dirigentes. É preciso continuar de olho no mercado, ser flexível e adaptável. Muitas vezes é preciso rever todo o processo e ter coragem para mudar ou recomeçar. Neste momento toda a organização deve ser estruturada para cumprir a estratégia definida.

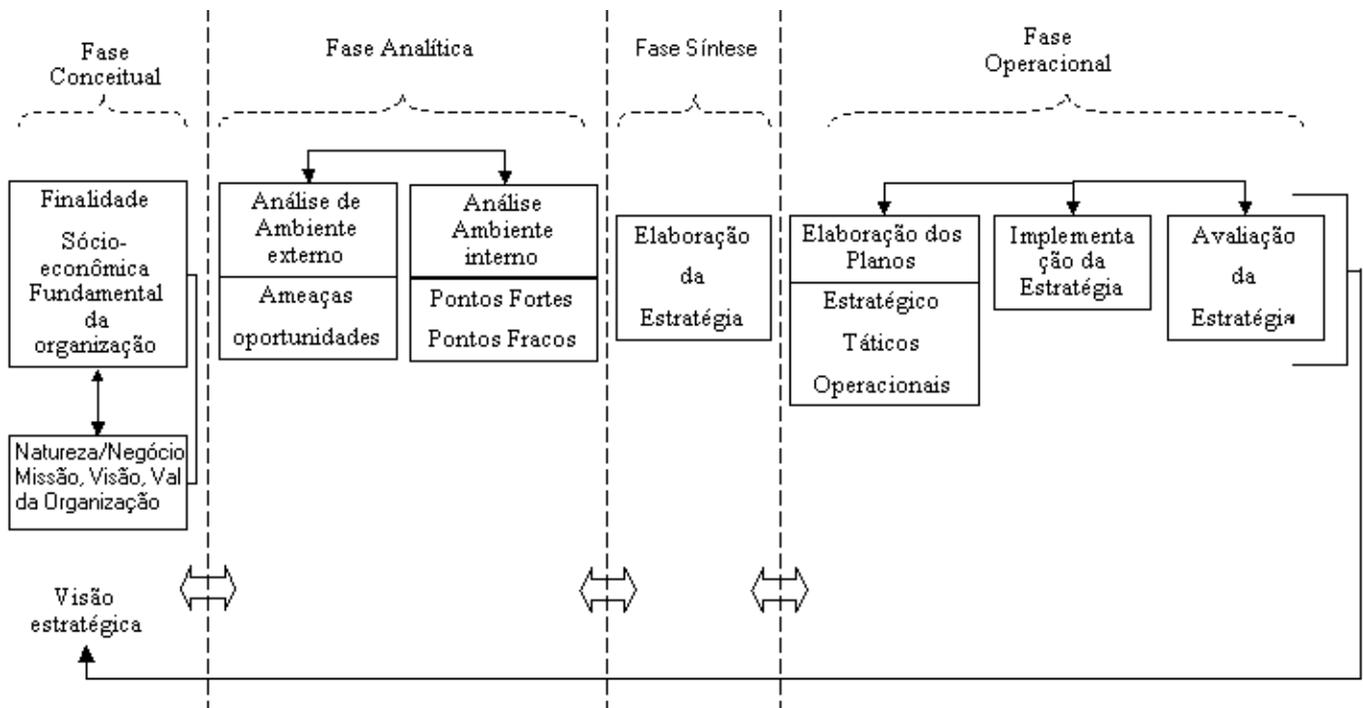
### 3º - Avaliação da Estratégia:

A estratégia precisa ser reavaliada, os planos revistos e o processo devem formar um *continuum* – administração estratégica, acompanhando a dinâmica do mercado. A participação do grupo neste momento é fundamental, pois vivenciam todo o processo e sabem onde surgiram as dificuldades e as facilidades na etapa de implementação. O processo, no entanto, é flexível e simultâneo, podendo ocorrer mesmo durante a implementação.

Esta dinâmica promove a transformação – Escola da Configuração - e garante a longevidade das organizações.

Entende-se que este modelo é abrangente, participativo e que se adapta às diferentes organizações. A figura 24 apresenta uma síntese do referido modelo.

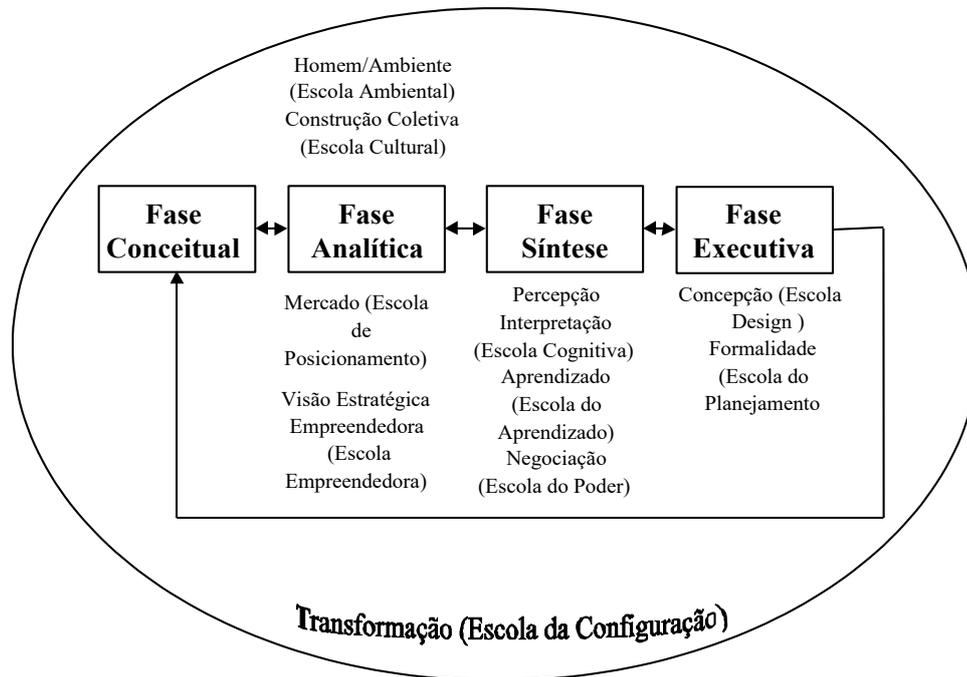
Figura 24 - Modelo para formulação de estratégia



Fonte: Mintzberb (2000, pg. 265)

A figura 25 mostra as escolas tomando seus lugares em torno e dentro do processo único que é a formação de estratégia. Verifica-se que cada uma tem um foco, embora o processo seja o mesmo: a formulação de estratégia. Observa-se, no entanto, que apesar das diferenças de foco todas as escolas podem adotar uma mesma estrutura para a formulação de estratégia. A proposta de modelo apresentada é uma estrutura básica de formulação de estratégia que pode ser utilizada por uma das escolas separadamente ou pela combinação delas. A formulação de estratégia é um processo lógico, assim como o processo de gestão. Segundo Stoner (1995) o processo de gestão é composto por quatro atividades principais, quais sejam: planejamento, organização, liderança e controle. Assim sendo, qualquer processo de gestão não sai da lógica planejar/organizar/liderar/Controlar. A proposta de modelo para formulação de estratégia apresenta uma lógica que perpassa por todas as Dez Escolas apresentadas por Mintzberg.

Figura 25 - Fases do modelo para formulação de estratégia



Fonte: Mintzberb (2000, pg. 270)

Apresentado o modelo, pergunta-se: esse modelo serve para todas as Escolas? Por quê?

O modelo proposto, na verdade, não se atém à uma Escola. As Dez Escolas são partes de um único todo. São dez pontos de vistas distintos, cada um com uma perspectiva que focaliza um aspecto importante do processo de formulação de estratégia.

Mintzberb (2000, pg. 270) afirma que “Todo processo de estratégia precisa combinar vários aspectos das diferentes Escolas”. Não é possível imaginar a geração de estratégia sem aspectos mentais e sociais, sem as demandas do ambiente, a energia da liderança e as forças da organização, sem concessões entre o incremental e o revolucionário. O processo estratégico não pode ser puramente deliberado ou emergente, ele é uma forma de aprendizado, mas não se pode negar o controle.

A proposta do modelo atende aos princípios da Escola do Design, onde o processo de formação estratégica é deliberado, as estratégias são claras, buscando-se adequação, sendo papel da alta administração.

A Escola do Planejamento entende que a geração de estratégia não é papel apenas da alta administração, mas que seja participativa tornando-a formal e não apenas cerebral. A proposta de modelo não exclui a participação. Se o processo será deliberado e com

participação somente da alta administração ou se será deliberado e participativo é decisão da organização.

A Escola do Posicionamento está contemplada na proposta, na fase analítica, onde serão analisados os ambientes externo e interno, o mercado e o posicionamento da organização.

A Escola Empreendedora enraíza o processo no chefe executivo, sendo maleável, deliberada e emergente, propiciando uma visão estratégica impulsionadora. A proposta pode ser vista como uma forma maleável, permitindo o estabelecimento de estratégias deliberadas, com controle do líder, e emergentes, favorecendo o aprendizado e a construção de novas visões.

A proposta de modelo adota a ideia da Escola Cognitiva de que a formulação da estratégia é um processo mental. A cognição é usada para construir a estratégia.

A Escola do Aprendizado pode ser aplicada à proposta do modelo ou não. A decisão é da organização. Se o processo de construção da estratégia for participativo ele se torna um aprendizado.

A Escola do Poder entende que o processo é de negociação. A proposta pode ser moldada ao poder e à política no sentido de promover manobras estratégicas ou estratégias coletivas que viabilizem a geração e a implementação das estratégias.

A Escola Cultural vê a formação da estratégia como um processo social baseado na cultura. A proposta pode ser aplicada de forma coletiva resultando em interação social e na aquisição de crenças através da aculturação ou socialização. Ele pode ser o resultado de uma intenção coletiva e deliberada.

A Escola Ambiental é um tanto nebulosa na formulação de estratégia e não possui muitos adeptos, contudo, o seu foco é o ambiente, e a interação do homem/organização com o ambiente. Este foco pode ser trabalhado na proposta.

A Escola da Configuração considera que cada organização adotará uma metodologia de formação de estratégia de acordo com o grupo e seu comportamento. Isso quer dizer que a organização poderá adotar ora estratégias deliberadas, ora estratégias emergentes, elaboradas de forma restrita ou participativa. Ela promove as transformações no tempo e no contexto organizacional. O modelo proposto permite esta adaptabilidade.

Verifica-se que existem diferenças entre as escolas, mas existem pontos comuns, conforme já mencionado. Um estrategista pode optar por uma delas ou fazer combinações entre elas. O fato é que existe uma lógica no processo de formulação de estratégia, qualquer escola separadamente ou se usada em combinações não deixará de caminhar por essa lógica.

A proposta aqui apresentada garante este caminho lógico na formulação de estratégia. Para formular estratégia, em qualquer uma das Escolas, o caminho lógico contém 4 fases, a saber: Conceitual, Analítica, Síntese, Executiva. Cada Escola tem focos diferenciados nas fases, de acordo com suas características, no entanto, seguem o mesmo caminho. A figura 26 demonstra o modelo na ótica de cada escola.

Figura 26 - O Modelo para formulação de estratégia na ótica de cada escola

Escolas	Fases do Modelo			
	Conceitual	Analítica	Síntese	Executiva
<b>Design</b>		Foco na análise	Foco na concepção	
<b>Planejamento</b>		Foco na análise	Foco na concepção	Foco na execução
<b>Posicionamento</b>		Foco na análise	Foco na concepção	
<b>Empreendedora</b>	Foco na visão			
<b>Cognitiva</b>			Foco na concepção	
<b>Aprendizado</b>			Foco na concepção	Foco na execução
<b>Poder</b>			Foco na concepção	
<b>Cultural</b>			Foco na concepção	Foco na execução
<b>Ambiental</b>				Foco na execução
<b>Configuração</b>	Foco no conceito	Foco na análise	Foco na concepção	Foco na execução

Fonte: Mintzberb (2000, pg. 290)

Para ilustrar que o modelo de formulação de estratégia é o mesmo para as Dez Escolas, que o que muda é a forma ou a característica de cada uma delas e o estilo de gestão usado, apresenta-se no capítulo 4 o modelo da Universidade Católica de Goiás.

## 4. A FORMULAÇÃO DE ESTRATÉGIA DA UCG

### 4.1 INTRODUÇÃO

A ideia de criar uma Universidade Católica no Centro-Oeste já era o sonho da Arquidiocese de Goiânia e dos Bispos da Província Eclesiástica da região desde 1948, quando após as conclusões do Congresso Eucarístico, realizado em Goiás, Dom Emanuel Gomes de Oliveira passou a trabalhar neste projeto.

Em 1958, Dom Fernando Gomes dos Santos, Arcebispo de Goiânia, fundou a Sociedade Goiana de Cultura, entidade jurídica destinada a organização e manutenção da Universidade Católica de Goiás.

A recém-criada Sociedade Goiana de Cultura empenhou-se para a concretização de três grandes projetos: a criação da Faculdade de Direito, a consolidação jurídica e patrimonial

da Sociedade e a criação da Universidade. A Faculdade de Direito era importante para complementar, com as faculdades já existentes, o núcleo da futura Universidade. A consolidação jurídica e patrimonial era necessária, para o Projeto da Universidade, devido a urgência de incorporar o patrimônio e normatizar direitos e deveres das faculdades que integravam o mencionado núcleo.

Consolidada jurídica e patrimonialmente a Instituição, o Decreto Presidencial n.º 47.041, de 17 de outubro de 1959, criou (equiparada às suas congêneres nacionais) a Universidade de Goiás, primeira instituição do Brasil Central, que, posteriormente, passou a chamar Universidade Católica de Goiás.

Com o passar dos anos, a Universidade transformou-se num centro de investigação técnico, científico, cultural e num complexo de serviços à comunidade, conquistando o reconhecimento como entidade de fins Filantrópicos, pelo Conselho Nacional de Serviços Social (certificado emitido em 20/03/74, recredenciada em 1995 – certificado emitido em 20/09/95), bem como o reconhecimento da Mantenedora (SGC) como entidade de Utilidade Pública (Decreto de 27/05/92 do Governo Federal).

Hoje, a UCG, é um centro de educação e cultura voltado para o desenvolvimento integrado do ensino, da pesquisa e da extensão, na busca de uma atuação universitária competente e de uma formação sempre mais qualificada de profissionais comprometidos com o desenvolvimento do Centro-Oeste e do País.

Localizada na Região Centro-Oeste, com todas as riquezas e contradições que a envolvem no campo social, cultural e econômico, a Universidade Católica de Goiás – UCG, mantida pela Sociedade Goiana de Cultura – SGC, é espaço científico, cultural, ético e sócio-político, aberto à defesa da cidadania plena e dos direitos humanos, no desenvolvimento do saber acadêmico. Seu objetivo, conforme o estatuto da UCG é:

“promover a cultura em todos os níveis, procurando elaborar a síntese da ciência humana e a revelação divina, de modo a criar e difundir uma visão cristã do homem no universo, colocando a ciência e a técnica a serviço do homem, assegurada a sua autonomia institucional e a liberdade acadêmica”.

Esta foi a preocupação dos Bispos da Província Eclesiástica e da Igreja Particular da Arquidiocese de Goiânia, ao pensar na criação da Universidade local. Este também, tem sido o empenho da Mantenedora que, ao longo de seus 44 anos de existência, vem procurando dar à UCG uma fisionomia comunitária, direcionada aos seus objetivos acadêmicos e de serviço à comunidade.

A Universidade Católica de Goiás é entidade mantida pela SGC, que se caracteriza por:

- Dedicar-se à educação;
- ter finalidade não lucrativa; ter patrimônio que não seja o de seus membros fundadores, dirigentes e administradores, e não deferir a nenhum destes a participação, uso ou gozo do patrimônio da instituição;
- não remunerar seus membros, direta ou indiretamente, e nem deles exigir caução, pelo exercício das funções previstas em seu Estatuto;
- aplicar o patrimônio e os excedentes financeiros em Educação;
- transferir, integralmente, o seu patrimônio, em caso de transformação ou extinção, à instituição congênera, na forma de legislação vigente.

Para perseguir seus fins institucionais (ensino, pesquisa e extensão) a UCG define sua identidade e determina as políticas que norteiam sua ação, de acordo com sua autonomia institucional.

A UCG é uma instituição Privada, Comunitária, Católica, Filantrópica e de Utilidade Pública. Fundamenta e explicita sua identidade, mediante a mensagem evangélica, ecumênica e comunitária, identificada com a atual proposta para a sociedade latino-americana e brasileira, expressa nos documentos da Igreja Católica e nas diretrizes da Conferência Nacional dos Bispos do Brasil – CNBB.

#### 4.2 OS REITORES E AS GESTÕES DA UNIVERSIDADE

Os Reitores e as Gestões da UCG são os seguintes:

- 1 - Pe. Paulo de Tarso Nacca S.J., de 1959 a 1962;
- 2 - Pe. Ormino Viveiros de Castro S.J., de 1963 a 1967;
- 3 - Pe. Cristóbal Alvares Garcia S.J., de 1968 a 1973;
- 4 - Pe. José Carlos de Lima Vaz S.J., de 1973 a 1979;
- 5 - Pe. José Pereira de Maria, de 1979 a 1984;
- 6 - Prof. Pedro Wilson Guimarães, de 1985 a 1988;
- 7 - Prof. Dário Nunes Silva, 1989;
- 8 - Prof. Ivo Mauri, de 1990 a 1994;

- 9 - Profa. Clélia Alvarenga Craveiro Brandão, de 1994 a Janeiro de 2001;
- 10 - Prof. Marisvaldo Cortez Amado, de Janeiro de 2001 a novembro 2002;
- 11 - Prof. Wolmir Therezio Amado, de Novembro de 2003 a ... (Gestão atual).

Apresenta-se, a seguir, as realizações de cada gestão.

No dia 17 de outubro de 1959, o presidente Juscelino Kubitschek de Oliveira sancionou o Decreto n.º 47.041, criando a universidade de Goiás. Em 31 de outubro do mesmo ano, deu-se a instalação do Conselho Universitário. O então Grão Chanceler da Universidade de Goiás abriu a sessão e nomeou o Jesuíta Pe Paulo de Tarso Nacca, 1º Reitor desta universidade.

Em 1960, as faculdades incorporadas pela Universidade de Goiás eram:

- Faculdade de filosofia, Ciência e Letras;
- Escola Goiana de Belas Artes;
- Faculdade de Ciências Econômicas;
- Faculdade Goiana de Direito.

Em 1960 as escolas agregadas a Universidade de Goiás eram:

- Escola de Enfermagem;
- Escola de Serviço Social de Goiás.

## **FACULDADES INCORPORADAS**

### **- FACULDADE DE FILOSOFIA, CIÊNCIAS E LETRAS DE GOIÁS**

- Resultou do Congresso Eucarístico realizado em 1948, sendo reconhecida em 1952 por meio dos Decretos n.º 30.588 e n.º 30.475 e definitivamente aprovada pelo Decreto n.º 40.481 de 1956.

Para a igreja, o papel da Faculdade de Filosofia, Ciências e Letras era o de formar lideranças para o Estado, para a Sociedade Goiana, caracterizada pela participação e comunhão das pessoas, como indivíduos, como grupos sociais, contribuindo para a formação moral e ética dos agentes sociais.

- ESCOLA GOIANA DE BELAS ARTES

- Foi criada em 1º de dezembro de 1952, sendo reconhecida como Escola de Ensino Superior em 1959.

- FACULDADE DE CIÊNCIAS ECONÔMICAS

- Foi criada e mantida pela Associação Comercial do Estado de Goiás; reconhecida pelos Decretos n.º 37.618 de 20 de julho de 1955 e n.º 30.044 de 10 de outubro de 1955.

Inicialmente, constituiu-se numa fundação – a Fundação João Dauto de Oliveira, registrada no Cartório de Registro de Pessoa Jurídica em 10 de setembro de 1948. Tal fundação tinha a finalidade de manter escolas técnicas de comércio e uma faculdade de ciências econômicas.

Em 22 de julho de 1954, a Fundação João Dauto de Oliveira passa a Faculdade de Ciências Econômicas à Cúria Metropolitana para que a mesma fosse agregada à Universidade Católica em processo de organização.

- FACULDADE GOIANA DE DIREITO

- Foi instalada no dia 10 de abril de 1959, recebendo o nome de Faculdade Idelfonso Dutra Alvim. Teve como 1º Diretor Dom Fernando Gomes dos Santos e foi autorizada pelo Decreto n.º 46.208 de 12 de junho de 1959 e reconhecida em 1966.

Em 13 de agosto de 1959, a Faculdade Goiana de Direito foi incorporada à Universidade Católica de Goiás.

## **FACULDADE AGREGADAS**

- ESCOLA DE ENFERMAGEM SÃO VICENTE DE PAULO

- Dom Emanuel Gomes de Oliveira fundou a Escola de Enfermeiras e Assistência Social em 18 de maio de 1941, instalada em 20 de julho de 1941 na Santa Casa.

Posteriormente, a Escola recebeu o nome de Faculdade de Enfermagem São Vicente de Paulo, sendo reconhecida pelo Decreto n.º 40.854 de 29 de janeiro de 1957.

Por ocasião da primeira gestão foi adquirida a Chácara São José, como futura área de expansão da Universidade e iniciadas as construções dos prédios da Faculdade de Direito, Faculdade de Ciências Econômicas e Ginásio de Esportes. Era o início da realização de um sonho.

#### **4.2.1 Um processo visionário**

De 1963 a 1967, na gestão do Pe. Ormino Viveiros de Castro, além da conclusão dos prédios anteriormente citados, iniciou-se a construção do prédio da Escola de Belas Artes (hoje Departamento de Artes e Arquitetura).

Os alunos da Universidade passaram de 1.093, em 1963, para 1.442, em 1967, enquanto o corpo docente passou de 135 para 202.

Em 1966, a Universidade era constituída das seguintes unidades que ofereciam os cursos abaixo citados:

- Faculdade de Filosofia de Goiás: Cursos de Geografia, História, Matemática, Física, Letras Vernáculas, Letras Modernas e Pedagogia;
- Faculdade de Ciências Econômicas: Curso de Ciências Econômicas, Ciências Contábeis e Administração de Empresas;
- Escola Goiana de Belas Artes: Cursos de Pintura, Escultura e Professorado de Desenho;
- Faculdade de Direito: Curso de Direito.
- Faculdade de Serviço Social de Goiás: Curso de Serviço Social;
- Faculdade de Enfermagem ao Vicente de Paula: Curso de Enfermagem.

De 1968 a 1973, sob a reitoria do Pe. Cristóbal Álvares Garcia, iniciou-se, com a implantação da Reforma Universitária, a grande expansão da Universidade. O alunado evoluiu, nesse período, de 1.543 a 3.616.

Foram construídos mais prédios na área da Faculdade de Direito, o Atelier da Arquitetura, a Biblioteca Central e ampliados os prédios do Departamento de Economia.

Através do Decreto Presidencial n.º 68.917, de 19 de julho de 1971, a Universidade de Goiás mudou oficialmente seu nome para Universidade Católica de Goiás.

Em 1972, conforme exigência da Lei N.5.540/68, Decreto Lei N. 464/69 e Decreto Lei N.465/69, foi implantada a nova estrutura da UCG, assim caracterizada:

- 1 - Centralização da administração acadêmica, patrimonial e financeira através da criação das Vice-Reitorias para Assuntos Acadêmico e para Assuntos Administrativos;

- 2 - extinção das Faculdades e criação dos Departamentos coordenados pelos Centros de Ciências Humanas e Técnico-Científico;
- 3 - criação de Primeiro Ciclo de Estudos Gerais;
- 4 - adoção do concurso vestibular único e classificatório;
- 5 - implantação progressiva do regime de créditos e matrícula por disciplina;
- 6 - registro e controle acadêmico centralizado através da Secretaria Geral;
- 7 - criação do Conselho de Ensino e Pesquisa e Congregações Departamentais;
- 8 - estabelecimento do quadro de professores criando as funções de Auxiliar de Ensino, Assistente, Adjunto e Titular;
- 9 - regulamentação da participação estudantil.

Implantada a nova estrutura organizacional, a UCG expande-se rapidamente. De 1973 a 1979, por ocasião da gestão do Pe. José Carlos de Lima Vaz, o alunado ultrapassa os 9.000 e o corpo docente chega a 350.

Entre os fatores que contribuíram para o crescimento da UCG, nesse período, podemos enumerar:

- 1 - implantação da Reforma Universitária que visou abrigar o maior número de estudantes no ensino superior e o conseguiu, principalmente, junto às IES particulares;
- 2 - transferência da Capital Federal para Brasília a partir de 1960;
- 3 - rápida transformação agropastoril na estrutura fundiária produzindo um acentuado movimento migratório da população rural do Estado para a cidade de Goiânia cuja população passou de 53.389, em 1950, para 717.948, em 1980 e mais de 1.000.000, em 1988.

Esse crescimento de alunos trouxe algumas consequências para a UCG tais como;

- 1 - crescimento quantitativo dos professores com detrimento de sua melhor qualificação;
- 2 - maior crescimento no período noturno, cujo alunado é composto principalmente de trabalhadores assalariados, funcionários públicos e servidores de todas as áreas do mercado de trabalho;
- 3 - os cursos mais incrementados foram os que não exigem muitos gastos com equipamentos e laboratórios, como Direito, Ciências Econômicas, Administração, Pedagogia etc;

- 4 - participação cada vez menor da União no orçamento da UCG que repassa ao alunado os custos de sua manutenção e expansão.

Nesse período, são criados os Cursos de Psicologia, Licenciatura Curta em Estudos Sociais, Engenharia Civil e Biomedicina. Dá-se a regularização definitiva nos órgãos Federais da situação jurídica da Sociedade Goiana de Cultura (SGC), mantenedora da UCG. É o sonho concretizado.

Fisicamente, a UCG expande-se através da construção de vários prédios para sala de aula e laboratórios.

Em 1978, foi criada a Associação dos Professores (APUC) e, em 1979, a Associação dos servidores da Católica (ASC).

O problema financeiro sempre esteve presente na UCG. Contraditoriamente, atendendo a uma faixa de aluno mais carente (trabalhador, assalariado), se vê obrigada a cobrar taxas cada vez mais altas. Daí as repetidas greves e boicotes de estudantes por ocasião dos aumentos eventuais de mensalidades.

O corpo docente reclama por melhores condições de trabalho posicionando-se ora a favor ora contra os movimentos estudantis. Foi num desses movimentos, no final do mandato, em 1979, que o Reitor José Carlos de Lima Vaz e sua equipe renunciaram. O presidente da SGC designou, então, para o cargo, o Pe. José Pereira de Maria, que dirigiu a UCG até 1984.

As quatro primeiras gestões da UCG têm características claras da Escola Empreendedora: um líder forte e uma visão. Mintzberg (2000, p. 98) afirma que:

“A Escola Empreendedora ... focalizou o processo de formação de estratégia exclusivamente no líder único, mas também enfatizou o mais inato dos estados e processos-intuição, julgamento, sabedoria, experiência, critério. Isto promove uma visão da estratégia como perspectiva, associada com imagem e senso de direção, isto é, visão”.

O início da história da UCG teve dois grandes líderes: Dom Emanuel Gomes de Oliveira e Dom Fernando Gomes dos Santos. Ambos tinham um sonho: criar uma universidade católica no centro-oeste. Era uma visão estratégica. Os quatro primeiros reitores assumiram a liderança dentro da UCG e viabilizaram a sua construção.

A Escola Empreendedora tem o foco na visão. A visão é uma representação mental de estratégia. A visão serve de inspiração de guia. A visão é mais imagem do que plano plenamente articulado. Desta forma há flexibilidade e o líder pode adaptar o caminho à sua

experiência. Neste caso a estratégia é ao mesmo tempo deliberada e emergente. Os planos podem existir.

Na UCG a visão era o guia. Os planos deliberados definiam as linhas amplas. A formalidade do plano lembra as características da Escola do Planejamento. No entanto, não possuíam o rigor técnico que esta Escola exige, apesar do formalismo da Igreja Católica.

#### **4.2.2 Um Processo de Construção Coletiva**

Destacam-se na gestão de Pe. José Pereira de Maria a criação da Vice-Reitoria para Assuntos Comunitários e Estudantis (VAE) e da Vice-Reitoria de Pós-Graduação e Pesquisa (VPG). Esse Reitor inicia uma nova fase na vida da Instituição marcada pelo projeto de uma Universidade identificada com as orientações da Igreja para a América Latina, expresso nas “Grande Linhas e Critérios Operacionais”, citadas a seguir.

##### **• GRANDES LINHAS E CRITÉRIOS OPERACIONAIS**

As grandes linhas, como ficou conhecida, foram definidas na gestão do Pe. José Pereira de Maria. Detalha-se abaixo os seus principais pontos.

##### **- PRINCÍPIOS**

A Universidade Católica de Goiás busca conhecer-se, compreender-se e assumir-se como um processo sócio-cultural, conforme o documento “As grandes linhas de 1979”.

Esta busca deve ser realista, com consciência de seus próprios limites e potencialidades (geográficos sociais, históricos, administrativos, jurídico-legais, financeiros) e com capacidade de dosar sua posição e participação no contexto histórico de que faz parte em Goiás, no Brasil e no mundo (estratégia, tática, pedagogia, senso político).

Assim sendo, a Universidade Católica de Goiás se propõe a ser:

- 1- Aberta à pessoa humana, princípio, fundamento e fim de seu existir, voltada, pois, para o homem, sua dignidade e direitos, para a sociedade e o seu desenvolvimento concreto.
- 2- Participante do processo de transformação da atual sociedade global, com lucidez, coragem e realismo.
- 3- Capaz de valorizar e dignificar o trabalho, no interior de si mesma (alunos, professores, servidores), e na sociedade.

- 4- Capaz de conhecer e estimular a cultura e a educação populares comprometendo-se cada vez mais com a promoção do povo.
- 5- Enraizada na mensagem evangélica, enquanto Universidade Católica – ecumênica - identificada com a atual proposta da Igreja para a sociedade Latinoamericana e brasileira, especialmente nas formas expressas nos documentos de Medellín, Puebla e da Conferência Nacional dos Bispos do Brasil (CNBB).
- 6- Herdeira e cultivadora consciente dos padrões universais da ciência, da pesquisa e da tecnologia, procurando: apropriar-se do patrimônio do saber humano, gerar e difundir o novo; capacitar-se para aplicar tal saber ao conhecimento e solução dos problemas nacionais, regionais e locais; crescer mediante a qualificação de seu quadro de pessoal, buscando dotá-lo do preparo profissional e da consciência crítica com que haverá de participar do crescimento da própria Universidade e da Sociedade a que pertence.
- 7- Pluralista, aberta ao diálogo, ao relacionamento fraterno, centro de debates, instrumento e expressão de autêntica convivência democrática, e por isso, cada vez mais participada, participativa, e participante, estimulando e praticando a participação em todos os níveis formais e informais.
- 8- Crítica em exercício contínuo e eficaz de avaliação de si mesma e do processo histórico de que faz parte, questionando sua própria estrutura interna e o tipo de sociedade em que se insere para tentar compreender o modelo pelo qual ambas reproduzem o mundo em que vivem e tentar superá-lo.

#### - CRITÉRIOS OPERACIONAIS

As “Grandes Linhas” nos seus princípios, devem iluminar a prática universitária. Caso contrário, não sairão do terreno da abstração. Assim, ao se discutir os “Critérios Operacionais”, o que está se buscando é a identificação daqueles sinais que permitem, ao julgar a referida prática, descobrir nela certas características que autorizem a reconhecê-la como uma prática coerente com aqueles princípios.

Acredita-se que uma prática, dotado das propriedades enumeradas abaixo, está apta a responder às exigências da coerência citada:

- 1 - Crescente envolvimento da comunidade universitária no espírito e na prática da pesquisa, do ensino e da extensão comprometidos criticamente com a qualidade e com o avanço histórico de nossa sociedade.

- 2 - Crescente envolvimento da comunidade universitária com os problemas regionais e com a busca de soluções.
- 3 - Crescente envolvimento da comunidade universitária no processo de condução de sua própria prática.
- 4 - Crescente busca de uma autonomia amparada na qualidade da pesquisa do ensino, da extensão e da administração.
- 5 - Crescente participação pessoal dos professores, alunos, administrativos e funcionários, em toda a vida da Universidade, com realismo e criatividade, com espírito crítico e iniciativa, sem pessimismo e derrotismo.
- 6 - Crescente clima de diálogo fraterno, no qual as posições e os debates sejam fatores de crescimento e não de enfraquecimento da Instituição.
- 7 - Crescente integração intra e interdepartamental das atividades de Ensino, Pesquisa, Extensão e Administração.

#### **- DIRETRIZES GERAIS**

Elaboradas, participativamente pela Comunidade Universitária (alunos, servidores, professores e administração), estas diretrizes tiveram como referência, de um lado, os princípios e critérios operacionais, e, de outro, o diagnóstico da realidade da Instituição, no que se refere, especialmente, aos aspectos pedagógicos, acadêmicos, administrativos e comunitários.

- 1 - A UCG pretende ser um espaço científico, cultural, humano, profissional, consubstanciado numa consistente formação e atuação científica, técnica, social e política, promovendo:
  - a - uma política do ensino-aprendizagem, a qual, nos seus diferentes aspectos, concretize uma educação para o pensar, o fazer e o ser, que fundamente atividades transformadoras na sociedade, nos grupos e nas pessoas, participando das mudanças que busquem soluções para os problemas regionais e nacionais;
  - b - o aperfeiçoamento do seu quadro de pessoal, buscando dotá-lo de preparo profissional e de consciência crítica com que haverá de participar do desenvolvimento da própria Universidade e da sociedade a que pertence.
- 2 - A UCG pretende orientar suas atividades, articulando-as com o Plano de Pastoral da Igreja Particular de Goiânia e à Pastoral desenvolvida pelo Regional Centro-oeste da CNBB, enquanto autêntica ação evangelizadora do povo.

- 3 - A UCG pretende ser democrática, compreendendo e vivenciando a autoridade como serviço prestado à comunidade interna e externa provocando um espaço que permita a participação corresponsável, percorrendo os seguintes critérios, no convívio institucional:
  - a - de transparência, entendida enquanto acesso da comunidade universitária e da SGC às informações, mediante participação aberta, representativa e responsável nos destinos da universidade;
  - b - de autonomia, entendida como capacidade de a UCG pensar-se, organizar-se e administrar-se, tanto de maneira global, quanto setorial, de tal modo que a natureza e leis próprias sejam respeitadas, no exercício de suas inter-relações;
  - c - de desconcentração, entendida como mecanismo que viabiliza a desburocratização e a agilização das atividades inerentes aos objetivos das diversas instâncias institucionais;
  - d - de eficiência, entendida como desempenho das atividades orientado por processos e instrumentos racionais e técnicos;
  - e - de eficácia, entendida como desempenho orientado para objetivos e metas sociais;
  - f - de efetividade e relevância, entendidas como parâmetros dos critérios técnicos, consideradas as dimensões essenciais do ser humano e a consecução dos próprios fins e objetivos da Instituição.
- 4 - A UCG pretende uma articulação dos diversos órgãos entre si e da Instituição com os órgãos e com a sociedade, numa dimensão social e pedagógica, buscada na pluralidade, na valorização e desenvolvimento da pessoa humana. Entende-se como desenvolvimento aquele que atinge o homem todo e todos os homens, no conjunto de suas manifestações e relações, a começar pelos que são desprovidos das condições de acesso aos bens e serviços a que têm direito, assim como de participação, como sujeitos, na construção da sociedade.
- 5 - A UCG pretende uma articulação sistematizada das atividades das diferentes áreas, capaz de garantir a efetividade do planejado, do executado e do produto desse processo, priorizando-se as ações acadêmicas e comunitárias.
- 6 - A UCG pretende o desenvolvimento de uma ação participativa e participante em todos os níveis, de maneira a exprimir o compromisso de toda a Instituição com os critérios já referidos de eficiência, eficácia, efetividade e relevância.
- 7 - A UCG pretende o desenvolvimento de uma ação comprometida com o povo, com sua cultura e educação, em Goiânia, Goiás e no Centro-Oeste.

- 8 - A UCG pretende ainda o desenvolvimento de atividades de apoio e solidariedade com o processo de libertação dos povos do Terceiro Mundo, com a luta pela construção de uma sociedade mais justa e fraterna.

### - A CONTEXTUALIZAÇÃO DO “PROJETO UCG”

Os professores Dario Nunes Silva e Wolmir Therezio Amado (1988, p. 12-13) descreveram a História do Projeto UCG. Eles asseguram que:

O ‘Projeto UCG’ nasceu de uma imperativa necessidade de mudança num contexto sócio-político-eclesial que passava por um visível anseio de “transformação”. No 2º semestre de 1979 foi formulada uma “carta de princípios” como quadro referencial para uma elaboração projetual mais ampla (UCG – 25 anos, 1984, p. 3). Essas “Grandes Linhas Operacionais” representavam necessidade de mudança da sociedade. Eram, então, assimiladas pela UCG através de sua administração e colocadas como “Documento-proposta” à universidade. Esse “anseio mudancista” generalizado, teve, na universidade, uma visível influência da teoria freireana (Paulo Freire), do, então, recente evento eclesial de Puebla (1979), dos discursos emancipacionistas que propunham a mudança do regime militar, da grande discussão e produção teórica marxista e da sistematização mais fundamentada da Teologia da Libertação, em fase de ampla divulgação e discussão.”

Para uma maior visualização do Processo desenvolvido na elaboração do Projeto UCG, buscou-se periodizar através de etapas, concluídas por cronogramas e documentos de sínteses das discussões. Essas etapas, no entanto, estão intrinsecamente correlacionadas. Pode-se, de maneira flexível, delinear quatro fases principais do Projeto UCG:

**1ª fase:** (1979 – 1983), com a elaboração da “Carta de Princípios”, ou o documento “As Grandes Linhas” (2º semestre de 1979), culminando num trabalho síntese (julho/1983) sobre os debates que estavam se realizando na UCG desde 1980.

**2ª fase:** (1983/2 – 1985), quando se comemoram os 25 anos da UCG, destacando-se, nessa fase, as seguintes elaborações:

- UCG – 25 anos (13/06/1984), o “Levantamento Avaliativo” (outubro/1984), o “Relatório da Comissão do Projeto UCG” (maio/1985), e um estudo elaborado pelo Prof. Darcy Cordeiro sobre “Universidade: Histórico, definições, crises e tendências” (julho/1985).

**3ª fase:** (1985/2), iniciando com a elaboração dos pré-projetos: pedagógico, político-administrativo e comunitário (outubro/1985) e com sua respectiva discussão ( também em out/85).

**4ª fase:** (1986), onde se fez um relatório conclusivo (março/1986) e foi votada a elaboração definitiva do PROJETO UCG (julho/86).

Há que se perceber, nesse processo, a permanente preocupação com uma visão global que desse a possibilidade de uma correta articulação entre a teoria e a prática. A consciência de que “teoria sem prática é teoria vazia, e prática sem teoria é prática cega” era expressa na preocupação em “se chegar à formalização de um “projeto” em que fique bem clara a concepção de Universidade que se desejou, os objetivos a que se propormos, as diretrizes que deve-se seguir e os instrumentos de que deve-se lançar mão”, conforme Projeto Universidade (julho/83, p. 02, §2).

Essa preocupação de viabilização do “Projeto UCG” já era prevista a partir de seu respectivo desdobramento no “Plano Diretor”, e em sua respectiva consolidação através dos planos anuais de trabalho das vice-reitorias.

Ainda como elementos importantes cumpre destacar que:

- 1 As diretrizes eram, sempre, o resultado de um “consenso” feito no debate/participação/crítica/transformação/pluralismo e democracia.
- 2 Esse processo chegou até os dias atuais através de seu discurso norteador e de sua respectiva operacionalização culminando na “reestruturação administrativa da UCG”, prevista pelo Plano Diretor (1985 – 1988).

Esse Projeto foi elaborado no interior de contradições e lutas que permearam a UCG, sob uma ótica político-dialética, com uma nova mentalidade e, também, com uma correspondente postura interna e externa.

O Prof. Pedro Wilson Guimarães, primeiro Reitor eleito pela comunidade universitária - 1985 a 1988, elaborou o seu plano de trabalho a partir das propostas do Projeto UCG. Nesse período destacam-se:

- 1 - A criação dos Cursos de Fonoaudiologia e Filosofia;
- 2- A ampliação dos Cursos de pós-Graduação “Lato-sensu”;
- 3- A construção do prédio para o Centro de Estudos e Pesquisas Biológicas;
- 4- A extinção do Primeiro Ciclo de Estudos Gerais.

Seis meses antes de encerrar seu mandato o Reitor Pedro Wilson Guimarães renunciou e a SCG nomeou, então, o Prof. Dario Nunes Silva para substituí-lo. Rejeitado por grande parte da comunidade universitária, teve sua gestão grandemente dificultada por fatores financeiros, administrativos e políticos. Em outubro de 1989, abalado em sua saúde, o Prof. Dario Nunes Silva também renunciou.

O marco destas três gestões foi o Projeto UCG. A definição de missão e princípios aliados com as orientações da Igreja. É a busca da identidade da UCG. Este processo consumiu oito anos de debates. Foi um processo de construção coletiva. Tal processo foi

mental, nos moldes da Escola Cognitiva. A busca da nova estratégia não se preocupou com o ambiente externo, o foco era apenas a UCG. A Cognição estratégica é um processo de construção. Aqui a estratégia é uma interpretação do mundo. Segundo Mintzberg (2000, p.116) “Aqui os olhos da mente voltam-se para dentro, focalizando a maneira pela qual a mente faz sua ‘tomada’ sobre aquilo que ela vê lá fora – os eventos, os símbolos, o comportamento dos clientes e assim por diante. ... esta ala acredita que a cognição cria o mundo”. Há aqui uma dimensão coletiva: o pensamento grupal.

Os debates, a construção coletiva vem ao encontro da Escola do Aprendizado. Esta Escola acredita que quando há participação na formulação de estratégia todos aprendem. Mintzberg (2000, p. 108) assegura que “... o conhecimento é criado somente por indivíduos, o papel da organização é de facilitar este aprendizado, apoiando e estimulando o aprendizado individual, amplificando-o, cristalizando-o e sintetizando-o no nível de grupo através de diálogos, debates, troca de experiência e observações”.

No debate o grupo conduz à negociação - Escola do Poder. Neste caso a formulação de estratégia é um processo político. Mintzberg (2000, p. 175) afirma que “Se a formulação de estratégia pode ser um processo de planejamento e análise, cognição e aprendizado, também pode ser um processo de negociação e concessões entre indivíduos, grupos e coalizões”.

O pensamento grupal, o aprendizado, as negociações formam um processo coletivo – Escola Cultural. Mintzberg (2000) sugere que a imagem invertida da Escola do Poder é a Escola Cultural. Enquanto a primeira lida com a influência de políticas externas na promoção de mudanças estratégicas, a segunda preocupa-se com a influência da cultura na manutenção da estabilidade estratégica.

#### **4.2.3 Um processo de concepção formal**

A Reitoria foi então assumida, provisoriamente, pelo Prof. Ivo Mauri, que teve por missão principal trazer a UCG à normalidade acadêmica e financeira. O mesmo Professor, em julho de 1990, em consulta direta foi eleito Reitor pela comunidade ucegeana.

A Reitoria do Prof. Ivo Mauri explicitou sua Proposta de Trabalho (1990-93) procurando contemplar cinco grandes pressupostos:

- 1 - o conceito, a atitude, a forma de ser da Universidade enquanto agente do saber;
- 2 - a identidade da Universidade;
- 3 - as relações da Universidade com a sociedade;

- 4 - o desenvolvimento da Universidade;
- 5 - a democratização da Universidade.

A partir desses pressupostos, foram elaborados os seguintes objetivos:

- 1 - elevar a qualidade do ensino;
- 2 - fomentar as atividades de pesquisa;
- 3 - fomentar as atividades de extensão;
- 4 - disseminar, na comunidade, os resultados da práxis universitária;
- 5 - otimizar a prática administrativa;
- 6 - compatibilizar a aplicação de recursos às necessidades prioritárias;
- 7 - reformular o Estatuto e o Regimento da UCG;
- 8 - explicar a prática pastoral da UCG.

Uma nova Reitoria, liderada pela Profa. Clélia Brandão Alvarenga Craveiro, assumiu a UCG, em julho de 1994, tendo sido reconduzida em julho de 1998 permanecendo até janeiro de 2001 quando toda a reitoria renunciou. Seguindo princípios sólidos e definidos, esta Reitoria traçou as prioridades de seu projeto:

- 1 – Aprofundar o conhecimento da UCG sobre si mesma, tornando-se também mais conhecida pela sociedade;
- 4 – Implementar os programas e projetos das áreas de ensino, pesquisa e extensão;
- 5 – Valorizar profissionalmente o quadro de pessoal docente e administrativo;
- 6 - Adequar gradativamente as formas de atuação acadêmica e administrativa ao novo projeto da Universidade;
- 7 – Adequar a infra-estrutura didático-pedagógica ao projeto acadêmico;
- 8 – Ampliar e adequar o espaço físico aos programas, projetos e atividades em desenvolvimento;
- 9 – Implementar a gestão em parceria;
- 10 – Restabelecer o equilíbrio econômico e financeiro;
- 11 – Ampliar as fontes de receita;
- 12 – Introduzir o orçamento-programa;
- 13 – Criar o instituto de apoio à UCG;
- 14 – Implementar a avaliação institucional;
- 15 – Redimensionar e institucionalizar os programas de bolsas para alunos dos cursos de graduação.

Nesta gestão a UCG investiu fortemente na construção de novos prédios e reformas dos já existentes. Criou novos cursos e dobrou o número de alunos.

Em janeiro de 2001 assumiu a reitoria o Prof. Marisvaldo Cortez Amado que não apresentou, formalmente, o plano de sua gestão. Esta nova gestão deveu-se ao fato da renúncia da Reitoria da Prof.<sup>a</sup> Clélia que não se adaptou às mudanças que a mantenedora – SGC – começava a implementar. Instalou-se a chancelaria, sendo esta responsável pelas áreas administrativa e financeira ficando a reitoria com a área acadêmica.

Em julho de 2002 ocorre uma mudança significativa na Arquidiocese de Goiânia. O Arcebispo Dom Antônio Ribeiro aposenta-se e assume o Arcebispo Dom Washington Cruz. A gestão da SGC e UCG continuam sem alteração até 28/11/02, quando Dom Washington assume de fato a Presidência da Sociedade Goiana de Cultura e a Chancelaria da UCG. Exonera do cargo o Chanceler, Pe. José Pereira de Maria, e seus auxiliares diretos-coordenadores -, bem como o Reitor Prof. Marisvaldo Cortez Amado e toda a reitoria.

Estas gestões tinham foco claro e objetivos concebidos deliberadamente. A ênfase no planejamento acontece nos moldes da Escola do Planejamento: é um processo de concepção formal.

A estrutura do planejamento é o preconizado pelos modelos específicos de planejamento estratégico difundidos pela Escola do Planejamento. O modelo é um conjunto de objetivos, orçamentos, estratégias, programas que são resumidos em planos operacionais.

A gestão da Prof. Clélia teve um senso empreendedor – deliberado, fazia parte do plano e negociações entre os grupos e a coalizão dominante.

#### **4.2.4 Um processo de reconcepção**

Inicia-se, então, a gestão do Reitor Prof. Wolmir therezio Amado. Logo no início de 2003 o reitor apresenta o Plano Estratégico de gestão com uma visão de curto, médio e longo prazo. O plano foi elaborado por uma equipe (reitoria e auxiliares), apresentado para toda a comunidade ucegeana e em seguida discutido pelos departamentos, assessorias, e outros órgãos, e finalmente aprovado pelo conselho universitário. Segundo o Prof. Wolmir (2003, p. 6) “Esse Plano Estratégico de Gestão não será apenas o Plano de Ação de uma Administração; será o Plano de Ação da Universidade Católica de Goiás”. O referido plano apresenta um Cenário Externo dividido em: O Mundo, A região, A Educação Superior e o Ensino Superior em Goiás. Apresenta, ainda, o Cenário Interno dividido em: Projeto Político-Pedagógico, A

missão, Os Princípios do Projeto Acadêmico. Fala do diferencial da instituição apontando os indicadores que devem construir a marca UCG. Indica as visões de futuro de curto, médio e longo prazo de forma clara e definida. Na parte que tange à operacionalização do Plano mostra que o mesmo é composto de programas, metas, ações estratégicas, órgãos envolvidos e cronograma. Isto tudo compõe a Matriz Institucional que irá orientar a geração das Matrizes Setoriais.

Esta gestão propõe uma nova concepção para a UCG num momento de mudança do seu principal líder: o arcebispo metropolitano de Goiânia, que é o presidente da SGC e chanceler da UCG. O plano apresentado faz análises do ambiente interno e externo e define estratégias nos moldes do modelo básico da escola do design acompanhado do formalismo da Escola do Planejamento.

Mintzberg (2000), assegura que o modelo da Escola do Design aplica-se melhor em organizações que necessitam de uma reorientação, ou de uma reconcepção da sua estratégia. Este é o momento vivido pela nova gestão.

#### 4.3 CONCLUSÕES

A Universidade Católica de Goiás é uma organização que faz parte de um sistema maior, aliás o maior do mundo: a igreja católica. Suas orientações macro vêm direto do Vaticano. Estas orientações estão contidas no documento Constituição Apostólica sobre as universidades Católicas, - Ex. Corde Ecclesie. Com base neste documento a Conferência Nacional dos Bispos do Brasil - CNBB escreveu outro documento adaptando as orientações do Vaticano à Igreja do Brasil. Tal documento se intitula: Documento da CNBB – Diretrizes e normas para as universidades católicas. Ela segue, ainda, o Estatuto da Sociedade Goiana de Cultura, sua mantenedora.

A sua natureza, missão, princípios e valores estão claramente definidos. Portanto, a sua liberdade para gerar estratégias é relativa. Necessariamente deve obedecer a estas orientações conjuntas, contudo, não existe impedimentos no sentido de adotar a Administração Estratégica.

Analisa-se, então, ao longo da sua história a sua forma de geração de estratégia. Observa-se que o seu início é fruto de um sonho, e como tal é fortemente empreendedora. A visão do futuro estava na cabeça de homens visionários que queriam transformar a realidade do Centro-Oeste brasileiro. Assim as 4 primeiras gestões foram empreendedoras. Construíram

e em alguns momentos reestruturavam para viabilizar a nova expansão. Uma aplicação clara da Escola Empreendedora com pinceladas da Escola do Planejamento.

A 5ª gestão, do Pe. José Pereira de Maria, foi significativa no sentido de definir e disseminar a natureza, a missão, princípios, valores, as grandes linhas, os critérios operacionais e as diretrizes da UCG, através do Projeto UCG. Este Projeto teve início em 1979 sendo finalizado em 1986, adentrando a gestão do Prof. Pedro Wilson. Este processo de geração de estratégia está vinculado à Escola Cognitiva, por ser um processo mental, à Escola de Aprendizado, por ser um processo que favoreceu à aprendizagem; à Escola do Poder, por ter sido fruto de inúmeras discussões e negociações; à Escola Cultural, por ter sido um processo coletivo.

No entanto, após anos de debate e de construção não foi totalmente implantado, ao contrário inicia-se uma fase complicada administrativa e financeiramente para a instituição. O “Projeto UCG” não se preocupa com fatores externos, mercado, concorrência. Ele trata, conforme citado anteriormente, de princípios, filosofia, missão, objetivos e ações de caráter interno. É um plano fechado e voltado para dentro da UCG.

A 6ª Gestão – Prof. Pedro Wilson – baseou-se no Projeto UCG, não concluindo o seu mandato. A 7ª gestão – Prof. Dario Nunes – não foi concluída. A 8ª gestão – Prof. Ivo Mauri – foi tumultuada pelo momento econômico. O seu plano voltava-se para a Escola do Planejamento.

A 9ª gestão – Prof.ª Clélia Alvarenga – apresentou planos de gestão, realizou planejamentos integrados. Voltou-se para a Escola Empreendedora – momento de grande expansão da UCG- para a Escola do Planejamento e para Escola do Poder.

A 10ª gestão – Prof. Marivaldo Cortez Amado – foi marcada pela mudança ocorrida no final da gestão da Prof.ª Clélia com a reestruturação da UCG. A chancelaria passa a ter um papel inexistente. Ela assume toda a parte administrativa e financeira da instituição, ficando a Reitoria com a parte pedagógica. Houve um período de adaptação à nova estrutura e o plano de gestão não chegou a ser concluído, pois o novo Arcebispo promoveu uma mudança geral na SGC e UCG, exonerando toda a Administração Superior.

A 11ª gestão, a atual, - Prof. Wolmir – pouco tempo depois da sua posse apresenta o seu plano de gestão resgatando o Projeto UCG. As grandes linhas norteiam o seu Plano Estratégico de Gestão. O plano foi realizado pela Administração Superior, no moldes das Escola do Design e do planejamento, podendo combinar várias escolas, de acordo com a forma de sua implementação.

Observa-se que não existe um modo *continuum* no processo de geração de estratégias na UCG. O Projeto UCG não conseguiu implementar suas ações, nem mesmo a ênfase na aprendizagem suportou as diversidades do ambiente. Uma gestão não tem sequência na gestão seguinte, as estratégias são temporárias, o que ocasiona a chamada flutuação estratégica. Não existe, portanto, a Administração Estratégica na UCG, existiram estratégias deliberadas e emergentes, mas não conseguindo estabelecer um processo, uma dinâmica.

Observa-se que cada gestão tem um estilo diferente, ou seja, cada gestor, cada líder tem um “jeito” de ser, um “jeito” de liderar e imprime uma dinâmica diferente na organização. Quando muda o gestor muda também o estilo da organização. Quando entra um novo gestor mudam-se as ideias, as ênfases são diferentes. Um novo gestor, com seu estilo próprio, tem crenças diferentes, novas para a organização, assim como tem também suas preferências. O tempo vivido pelo novo gestor é diferente do tempo anterior, a dinâmica do ambiente promove transformações, o que implica em novas adaptações. Os recursos da organização (recursos financeiros, humanos, tecnológicos e materiais) são variáveis, o que força novas escolhas em uma nova contingência. Diante de uma nova situação, de mudanças contínuas, cada gestor tem uma maneira diferente de formular estratégias. Um gestor pode, por exemplo, optar pela Escola do Planejamento, outro pela Escola do Aprendizado, o outro poder fazer combinações das Escolas. Que o modo de formular estratégias depende do líder é patente; o que não pode acontecer numa organização é a inexistência de estratégias, apesar de alguns acreditarem que não ter estratégia é uma estratégia. A UCG, como qualquer organização, precisa desse modo *continuum*, do processo de formulação de estratégia para que ela tenha Administração Estratégica, e seja capaz de promover a flexibilidade, a adaptabilidade, a criatividade e a agilidade tão necessárias em tempos de economia globalizada.

A atual gestão possui elementos capazes de implantar um processo de Administração Estratégica, vez que resgatou a natureza, a missão, valores e princípios de forma clara e disseminada. Elaborou um Plano de longo prazo, o que possibilita a continuidade do processo. Se existir unidade, diretriz (objetivo) e autoridade da liderança, a coesão será reinante e o futuro garantido.

## **5. CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES**

A estratégia não é um conhecimento recente. Séculos antes de Cristo ela já era utilizada pelas organizações e lideranças de então, principalmente pelos generais. A

formulação dos planos de guerra imortalizou alguns humanos. No mundo dos negócios, no entanto, ela começou a ser utilizada na década de 40 do século XX. O objetivo era auxiliar o processo de tomada de decisões nas organizações, depois passou a ser vista sob o enfoque do planejamento. Mas foi mesmo na década de 80 diante de um mundo mudado que a estratégia passou a ser vista como instrumento para competir ou mudar este mundo já mudado. A questão não é apenas de ganhar a guerra, de ser competitivo, é de ter competitividade sustentável, é de liderar revoluções para se ter chances de continuar na batalha.

Questiona-se, então, como as organizações usam a gestão estratégica no mundo atual? Como elas formulam suas estratégias? Para responder a esta questão fez-se, em primeiro lugar, uma volta à história citando os grandes estrategistas da humanidade, a seguir, identificou-se e apresentou-se os principais elementos da gestão estratégica e da formulação de estratégia. Para isto, foi construído um referencial teórico que serve para conhecer a história da estratégia, os maiores estrategistas e suas lições aplicáveis ainda atualmente, bem como os variados conceitos e escolas ou modelos para formulação de estratégias. Diante desta compilação teórica fica fácil fazer comparações, estudos e aplicações práticas.

Por que voltar na história? Justifica-se apresentar tais estrategistas neste trabalho pela relevância dos seus ensinamentos e pela sua aplicabilidade atualmente. Feitos como os de Alexandre são memoráveis e suas estratégias foram desenvolvidas com toda a astúcia do mundo grego. Ele foi discípulo de Aristóteles e aprendeu a complexa capacidade de raciocínio de um dos maiores filósofos da história. Por falar em história, é ela mesma que mostra as grandes conquistas humanas, as características da época e o perfil dos grandes vencedores. Haddock Lobo (1959) estudando história antiga e medieval esclarece o que faz a união de um povo, a duração de um reinado, a perpetuação de uma organização. Segundo ele a coesão de um reinado só é possível graças a unidade e a diretriz (objetivo) estabelecida. A autoridade do comando é fundamental para essa longevidade. Nesta perspectiva pode-se citar organizações como a Igreja Católica que sobrevive a 2000 anos, graças à unidade, ao objetivo e à autoridade do comando.

Estes pontos – unidade, diretriz (objetivo) e autoridade de comando – são comuns entre todos os estrategistas citados aqui. A coesão do grupo, a unidade na crença, o objetivo claro, a estratégia bem definida, e a autoridade do líder são fundamentais para as grandes conquistas, quer no mundo helênico sonhado por Alexandre, na França de Napoleão, nas Guerras de Douglas Macarthur, na Igreja do Vaticano, no General Motor's, no banco do Brasil ou na Universidade.

A estratégia é o elemento principal dos que conseguem alcançar seus objetivos. Neste mundo mutante é preciso ser veloz, adaptável, manter-se conectado com o ambiente externo e controlar o ambiente interno. Acompanhar a dinâmica ou propor uma nova dinâmica é papel das organizações que preparam os talentos que vão agir neste mundo. As Instituições devem estar na proa da inovação, manter uma interação com o ambiente que lhe permita conquistar terras desconhecidas. Para tanto é preciso ter visão de Alexandre, fazer alianças como Júlio César, ter tolerância e flexibilidade de Carlos Magno, ter velocidade de Gengis Khan, ter organização de Napoleão, ser capaz de inovar como Ulysses S. Grant, utilizar a tecnologia como Douglas Macarthur e ter coragem, muita coragem, coragem de herói.

As metodologias para formulação de estratégia são as mais diversas. Este trabalho compilou praticamente todas. A metodologia, no entanto, precisa ser fortalecida e enriquecida, pois o ritmo veloz dos acontecimentos exige percepção situacional, pensamento lógico e em grande escala. Alexandre, o grande, que desejava conquistar o mundo, certamente o faria neste século, onde a logística e a comunicação contam com uma tecnologia de ponta. Gengis Khan, conhecido pela sua velocidade, possivelmente lideraria os negócios na Internet. Ele faria o que sempre quis: estar em todos os lugares ao mesmo tempo. O certo é que a estratégia nunca foi tão necessária como nestes dias.

Nos dias atuais as lições dos grandes estrategistas do passado são tidas como ideias inovadoras. A necessidade de visão estratégica, de determinação, de alianças, de logística e velocidade, flexibilidade e adaptabilidade, de comunicação e coragem atravessaram os milênios e se fazem presente neste início de terceiro milênio de forma contundente. Os grandes líderes e as grandes conquistas auxiliaram a formação do arcabouço teórico da administração.

Os diferentes conceitos, as diferentes ideias sobre estratégia, planejamento e formulação de estratégia construíram um rico referencial teórico que serve de base para os administradores da pós-modernidade. Este referencial aqui apresentado serve para compreender o processo de formulação de estratégia. Foram apresentadas todas as escolas do pensamento humano sobre formulação de estratégia. Diante deste conhecimento e desta compreensão pôde-se propor uma metodologia para formulação de estratégia com uma estrutura lógica podendo ser aplicável a todas as escolas do pensamento humano sobre formulação de estratégia.

Verificou-se que cada escola tem suas características próprias, no entanto, todas precisam de uma estrutura lógica para formular a estratégia.

As organizações formulam suas estratégias de acordo com uma escola que lhe parece mais afim ou combinam várias escolas. A metodologia vai depender, então, da escola escolhida ou do conjunto das premissas das escolas escolhidas. O certo é que existe uma estrutura lógica para formulação de estratégia independente dessa ou daquela escola.

Este trabalho responde à sua questão fundamental: como são formuladas as estratégias? Cada escola do pensamento humano sobre formulação de estratégia tem uma característica peculiar para este processo. Todas vêm o mesmo processo, porém com óticas diferentes. O capítulo 2 apresenta todas as escolas com suas características e premissas básicas para a formulação de estratégia. Diante deste estudo pode-se compreender o processo de formulação de estratégias. Pode-se, ainda, definir qual escola ou quais escolas utilizar. Com base neste estudo foi elaborada uma proposta de modelo para formulação de estratégia aplicável a qualquer uma destas escolas. Pois, verificou-se que a estrutura lógica para a formulação de estratégia em qualquer escola é a mesma.

A análise das diversas escolas do pensamento humano sobre formulação de estratégia se deu através da descrição de todas elas, da identificação de suas formas de elaborar estratégia e da identificação dos seus pontos comuns.

A título de ilustração utilizou-se a Universidade Católica de Goiás para identificar a utilização das escolas de formulação de estratégia nas diversas gestões da UCG. Observou-se que cada gestor tem uma maneira diferente de gerar estratégia, que cada gestor imprime um novo estilo de gestão, que cada gestor tem ênfases diferentes, que cada momento vivido é novo, que o ambiente muda, que os recursos são variáveis e que as escolhas são diferentes. Isto dificulta o estabelecimento de um modo *continuum* no processo de geração de estratégia. As estratégias são formuladas, de acordo com uma escola ou outra(s), mas não são sempre implementadas ou ocorre flutuações estratégicas prejudicando a Administração Estratégica.

Formular estratégias, apenas, não garante uma gestão estratégica.

As vantagens da adoção da administração estratégica são patentes e verificável quando se estuda as organizações que duram ou lideram o mercado. Este mercado provoca, às vezes, alguns surtos de crescimento, como é o caso do ensino superior no Brasil na última década, contudo, são fases passageiras se as organizações não aproveitam para perpetuar o negócio. Para tanto, faz-se necessário inovações permanentes, adequações e análise do ambiente externo. A gestão estratégica oferece todos os instrumentos necessários para o estabelecimento deste processo dinâmico e permanente.

A atual gestão da UCG apresenta um plano estratégico de gestão usando a estrutura básica ou lógica descrita no capítulo 3. A implementação deste plano pode estabelecer o processo de Administração Estratégica na UCG. Para garantir a longevidade de uma organização é preciso formular estratégias, implementá-las, adotar a Administração Estratégica e assegurar a unidade, a diretriz (objetivo) e autoridade da liderança.

Este tema precisa continuar sendo motivo de estudos, pois é novo do ponto de vista dos negócios, desafiante e de vital importância para o mundo globalizado. Estudar a formulação de estratégia e a administração estratégica é uma questão estratégica.

Este trabalho analisou as escolas do pensamento humano sobre formulação de estratégia e ilustrou demonstrando através de biografia, a utilização destas escolas na formulação de estratégia da Universidade Católica de Goiás. Observou-se, no entanto, que apenas o uso da biografia não é suficiente para um estudo mais profundo. Propõe-se, então, uma pesquisa acadêmica em empresas brasileiras a fim de verificar como elas formulam suas estratégias. Assim o estudo será enriquecido significativamente além de enriquecer a literatura sobre o assunto com casos brasileiros.

O referencial teórico aqui apresentado, a proposta de modelo para formulação de estratégia e a demonstração da utilização das escolas pela UCG deixe evidente a riqueza desta área da administração: a estratégia.

Imagina-se, então, como acontece de fato a formulação da estratégia em uma universidade ou em uma grande empresa brasileira? Utiliza-se de fato as escolas com todas as suas características ou a criatividade brasileira imprimiu novos modelos? Os modelos de americanos e europeus se adequam ao Brasil?

Este trabalho demonstrou a utilização das escolas e deixa evidente que é necessário continuar a pesquisa e adentrar de fato na geração da estratégia, com um estudo direcionado para as empresas brasileiras.

## 6. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ANDREWS, Kenneth Richmond. The concept of corporate Strategy. In: MINTZBERG, Henry; LAMPEL, Joseph. Reflecting on the strategy process. **MIT Sloan Management Review**, v. 40, n. 3, p. 21, 1999.

ARRUDA, José Johnson de A. **História moderna e contemporânea**. São Paulo: Ática, 1983.

BARLETT, Christopher A.; GHOSHAL, Sumantra. Matrix Management: not a structure, a frame of mind. **Harvard Business Review**, jul./ago., 1990.

BISPO, Carlos Alberto Ferreira; CAZARINI, Edson Walmir. **A evolução do processo decisório**. In: XVIII ENEGEP 1998. Anais. Rio de Janeiro: UFF, 1998.

CLUTTER, David B.; CRAINER, Stuart. **Grandes administradores: Homens e mulheres que mudaram o mundo dos negócios**. Rio de Janeiro: Jorge Zalvar, 1993.

CONTADOR, José Celso. Planejamento estratégico: Recomendações sobre os ambientes externo e interno. **RAE – Revista de administração de empresas**, São Paulo, v. 35, n. 2, Marc./Abr., 1995.

CORDEIRO, Darcy. **Projeto UCG**. Goiânia:UCG, 1985.

CUNHA, Cristiano. **Apostila de planejamento estratégico**. UFSC, 1998.

DAY, George S. Deciding how do compete. **Planning Review**, p. 18-23, 1989.

DUNNIGAM, Janes; MASTERSON, Daniel. **A sabedoria dos maiores estrategistas**. São Paulo: Futura, 2000.

IORELI, José Osmir. Planejamento empresarial participativo. **Planejamento e Gestão**, n. 0, dez, 1988.

FISCHMANN, Adalberto A.; ALMEIDA, Martinho Isnard R. de. **Planejamento estratégico na prática**. São Paulo: Atlas, 1990.

FLEURY, Afonso; FLEURY, Maria Tereza Leme. **Aprendizagem e inovação organizacional: As experiências do Japão, Coréia e Brasil**. São Paulo: Atlas, 1995.

GAJ, Luiz. **Administração estratégica**. São Paulo: Ática, 1995.

GALBRAIT, Jay R. **Strategy Implementation Structure, systems and Process**. 2ed. New York: Publish Company, 1986.

GEUS, Arie P. de. Planning as learning. **Harvard Business Review**, p. 129-133, mar./abr. 1998.

GETZ, Gary A; STURDIVANT, Frederick D. The nuts and bolts of formulating differentiation strategy. **Planning Review**, p. 4-9, 1989.

GRACIOSO, Francisco. **Planejamento estratégico orientado para o mercado**. São Paulo: Atlas, 1990

HAMEL, Gary; PRAHALAD, Coimbatore K. Strategic Intent. **Harvard Business Review**, 1989.

HAMEL, Gary; PRAHALAD, Coimbatore K. The core competence of the corporation. *Havard Business Reviw*, May./June., 1990

HIRSCHAMAN, Albert O. **The Passions and the interests**. Princiton Universty Press, Greenwood Publishing Group, 1977.

IDENBURG, Peter J. Four styles of strategy development. **Long range planning**, v. 26, n. 6, p. 132-137, 1993.

KOTLER, Philip. **Administração de marketing: Análise, planejamento, implementação e controle**. São Paulo: Atlas, 1994.

KWASNICKA, Eunice Lavaca. **Introdução à Administração**. São Paulo: Atlas, 1993.

LOBO, Haddock R. **História Antiga e Medieval**. Edições Melhoramentos, 1959.

LOBATO, David Menezes. **Administração Estratégia: uma visão orientada para a busca de vantagens competitivas**. Rio de Janeiro: Editoração, 2000.

MASIERO, Gilmar. **Introdução à administração de empresas**. São Paulo: Atlas, 1996.

MINTZBERG, Henry. **Safari de Estratégia: um roteiro pela selva do planejamento estratégico**. Porto Alegre: Bookmam, 2000.

MINTZBERG, Henry. The Strategy concept: Five Ps for Strategy. **California Management Review**, p. 11-24, 1987.

MINTZBERG, Henry. The fall and rise of strategic planning. **Harvad Business Review**, p. 107-114, jan./fev. 1994.

OLIVEIRA, Djalma Rebouças de. **Planejamento Estratégico: conceitos, metodologias e práticas**. 3 ed. São Paulo: Atlas, 1997.

PINDYCK, Rubinfeld. **Microeconomia**. São Paulo: Makron Books, 1994.

PORTER, Michael E. **Estratégia Competitiva: técnicas para análise de indústria e da concorrência**. Rio de Janeiro: Ed. Capmpus, 1986.

QUINN, James Brian. Strategies for change. In: MINTZBERG, Henry; QUINN, James Brian. **The strategy concept**. New Jersey: Prentice-Hall, 1992.

SENGE, Peter M. **A quinta disciplina: Arte, teoria e prática da organização de aprendizagem**. São Paulo: Círculo do Livro, 1990

SILVA, Dario Nunes; AMADO, Wolmir Therezio. **História do projeto UCG**. Goiânia: UCG, 1988.

SOCIEDADE GOIANA DE CULTURA. **Estatuto da Sociedade Goiana de Cultura**. Goiânia: Sociedade Goiana de Cultura, 1995. 40 p.

SOUZA, Osvaldo Rodrigues de. **História Geral**. São Paulo: Ática, 1976.

STARKEY, Ken. **Como as organizações aprendem**. São Paulo: Futura, 1997.

STONER, James A. F.; FREEMAN, Edward. **Administração**. 5. Ed. Rio de Janeiro: Prentice Hall do Brasil, 1995.

UNIVERSIDADE CATÓLICA DE GOIÁS. **Estatuto da Universidade Católica de Goiás**. Goiânia: UCG, 2003.