

POLÍCIA MILITAR DO ESTADO DE SÃO PAULO
CENTRO DE ALTOS ESTUDOS EM SEGURANÇA
CAES “CEL NELSON FREIRE TERRA”
CURSO SUPERIOR DE POLÍCIA – CSP/2012



Maj PM Wladimir Karasek Neto

RESENHA DO LIVRO SAFÁRI DE ESTRATÉGIAS
BRUCE [AHLSTRAND](#); JOSEPH [LAMPEL](#); HENRY MINTZBERG

São Paulo/SP

2012

Sumário

<u>Introdução.....</u>	<u>4</u>
<u>1 Dez escolas do pensamento estratégico.....</u>	<u>6</u>
Escola do Design.....	6
Escola do Planejamento.....	7
Escola do Posicionamento.....	9
Escola Empreendedora.....	11
Escola Cognitiva.....	12
Escola do Aprendizado.....	13
Escola do Poder.....	15
Escola Cultural.....	16
Escola Ambiental.....	17
Escola da Configuração.....	19
<u>Conclusão.....</u>	<u>22</u>

Introdução

Cinco definições básicas (5 Ps) para estratégia:

1. Estratégia enquanto um **Plano** (uma das definições mais utilizadas): indica uma direção, um guia ou um curso de ação consciente engendrado para o futuro, uma diretriz para lidar com determinada situação, um caminho para ir daqui até ali.
2. Estratégia enquanto um **Padrão ou Modelo**: mantendo uma consistência de comportamento ao longo do tempo, enfatizando mais o comportamento passado da organização que o olhar para frente. Não basta planejar, é preciso criar padrões de ação resultante de planejamento. As organizações planejam o futuro e procuram modelos no passado.
3. Estratégia enquanto uma **Posição**: como o lugar escolhido para inserir a organização no ambiente, eleger um nicho, um posicionamento. Enfatiza a localização de determinados produtos em determinados mercados, tendo como seu principal representante Michael Porter (1996), que define estratégia como a criação de uma posição única e valiosa envolvendo um conjunto diferente de atividades.
4. Estratégia enquanto uma **Perspectiva**: olha para dentro da organização, dentro da cabeça dos estrategistas, seu conteúdo consiste na sua maneira de ver o mundo (não na posição escolhida). É uma maneira fundamental de uma organização fazer as coisas.
5. Estratégia enquanto um **Truque**: como um pretexto, um truque, uma manobra específica para enganar um concorrente ou oponente.

Para mostrar a importância de se estudar vários pensamentos estratégicos, os autores apresentaram uma fábula, comparando a formulação de uma estratégia à percepção de cegos que tateiam um elefante, não conseguindo entender o todo pelo seu tamanho:

Somos cegos e a formulação da estratégia é nosso elefante. Como ninguém teve a visão para enxergar o animal inteiro, cada um tocou uma ou outra parte e prosseguiu em total ignorância a

respeito do elefante. Somando as partes, certamente não teremos um elefante. Um elefante é mais que isso. Contudo, para compreender o todo, também precisamos compreender as partes. (pg. 19).

Conhecendo melhor as escolas de pensamento estratégico, será possível ver diferentes abordagens e perspectivas, aumentando o campo de entendimento do processo de formulação do planejamento estratégico.

Dentro da proposta do livro, foram escolhidas dez escolas do pensamento estratégico para serem estudadas.

As escolas e suas naturezas são:

1. **Prescritivas** que se preocupam mais como as estratégias devem ser formuladas do que em como são efetivamente formuladas.

Escola ⁽¹⁾ do Design, ⁽²⁾ do Planejamento e ⁽³⁾ do Posicionamento.

2. **Descritivas** que consideram aspectos específicos do processo de formulação de estratégias, preocupando-se mais com a descrição das estratégias e como se desdobram.

Escola ⁽⁴⁾ Empreendedora, ⁽⁵⁾ Cognitiva, ⁽⁶⁾ do Aprendizado, ⁽⁷⁾ do Poder, ⁽⁸⁾Cultural e ⁽⁹⁾ Ambiental.

3. **Configurativa**, com uma única representante, Escola ⁽¹⁰⁾ Configurativa, que combina aspectos das outras escolas. Com duas facetas como dois lados da mesma moeda: configuração e transformação. A primeira descreve estados da organização e dos contextos que a cercam, e a segunda descreve o processo de geração de estratégias.

1 Dez escolas do pensamento estratégico

Escola do Design

A formação de estratégia é vista como um **processo de concepção ou deliberativo**. Tem característica centralizadora e é elaborada pela alta direção de forma simples e informal, não considerando as contingências e as improvisações na fase de formulação.

Objetivo: posicionar a empresa em seu ambiente, adequando às capacidades internas e as possibilidades externas.

Exemplo: utilização da ferramenta Matriz SWOT (avaliação dos pontos fortes e fracos da situação interna e as ameaças e oportunidades da situação externa) para criar a base da estratégia a partir da análise do ambiente.

Origem: surgiu nos anos 60, servindo como base para a construção das outras escolas de pensamento com natureza prescritiva, sendo considerada a mais influente no processo de formulação de estratégia. A escola, criadora da Análise de SWOT (Strengths – Weakness – Opportunities – Threats), tem como conceito chave a análise de pontos fortes, fracos, ameaças e oportunidades, propondo um modelo de formulação que atinja uma adequação entre as capacidades internas e as oportunidades externas.

Premissas:

1. A formulação da estratégia é um processo deliberado: a criação da estratégia vem do conhecimento adquirido no decorrer do tempo, é uma aptidão não natural ou intuitiva.

2. O controle e a percepção são responsabilidade do executivo principal: as importantes decisões são concentradas na alta administração, reforçando o centralismo e o personalismo.

3. Formação da estratégia é simples e informal: necessário para se garantir a premissa anterior, controle da estratégia por uma só mente.

4. Estratégias únicas para situações específicas: concentração no processo de desenvolvimento das estratégias, não no conteúdo.

5. Finalização do processo se dá quando a estratégia se mostra formulada: a estratégia aparece como perspectiva, em algum ponto do tempo, completamente formulada, pronta para ser implementada.

6. Estratégias devem ser explícitas: de tal forma que os outros membros da organização possam compreendê-las e executá-las. Negação da complexidade que favorece a inflexibilidade.

7. Formule-a seguindo as premissas anteriores e depois a implemente. A formulação da estratégia e implementação acontecem em momentos distintos, distanciando o agir do pensar.

Crítica: centralização para perceber e controlar a concepção estratégica, deixando de aproveitar a participação de outros atores para enriquecer a análise e escolher a melhor estratégia, desfavorecendo a flexibilidade, negando a complexidade e a cultura institucionalizada. A separação entre formulação e implementação, entre o pensar e o executar, obrigando fazer posteriores ajustes. A avaliação de pontos fortes e fracos é subjetiva, formada grande parte por suposições.

Escola do Planejamento

A formação de estratégia é vista como um **processo de controle consciente e formal** de planejamento, realizado pela alta direção, decomposto em etapas distintas, delineadas por *checklist* e técnicas, implementada por meio de objetivos, orçamentos, programas e planos operacionais.

Objetivo: elaboração da estratégia a partir de um estudo formal e bem elaborado, sustentado por técnicas, programas e planos.

Exemplo: a partir de uma análise do setor de planejamento e controle de produção, verificam-se quais os pontos devem melhorar na empresa.

Origem: criadora de expressão 'Planejamento Estratégico', originou-se quase que simultaneamente a escola do design, com a diferença da Escola de Planejamento ser mais rigorosa na elaboração de estudo, com planos mais complexos e controles específicos, seguindo regras claras e definidas, com a

fixação de objetivos, auditorias, avaliação estratégica e operacionalização. O principal nome foi Igor Ansoff, com seu livro *Corporate Strategy*.

A Escola do Planejamento estabeleceu um modelo básico de **estágios** para a elaboração da estratégia:

1. Estágio de fixação de objetivos: busca de quantificação de metas e objetivos.

2. Estágio de auditoria externa: como não se pode controlar o ambiente, utilizando-se da análise de condições externa para formar um conjunto de previsões sobre as condições futuras. Utilizava-se a Análise de *Swot*.

3. Estágio de auditoria interna: mantido estudo de pontos fracos e forças, passando a adotar *checklists* e tabelas.

4. Estágio de avaliação da estratégia: as técnicas vão de simples cálculos de retorno sobre investimento até avaliação estratégica competitiva, análise de riscos, curva de valor e os mais variados métodos para calcular valor para acionistas.

5. Estágios de operacionalização da estratégia: a implementação mais propícia a decomposição, elaboração e racionalização.

6. Programando todo o processo: programa-se desde o processo, até o cronograma de execução das estratégias.

Premissas:

1. A estratégia vista como 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 com o executivo principal, e a responsabilidade pela execução está com os planejadores.

3. A estratégia surge pronta deste o processo, devendo ser explicitadas para que possam ser implementadas por meio da atenção detalhada a objetivos, orçamentos, programas e planos operacionais de vários tipos.

Crítica: reforça a hierarquia, a divisão do trabalho e a dicotomia entre plano e operação (separando o pensar do fazer). A formalização engessa a organização, negando a geração de novas estratégias. Poucos exemplos concretos de

aplicabilidade, inflexibilidade, imposição da previsibilidade e da estabilidade, decisões tomadas longe dos fatos do cotidiano.

Escola do Posicionamento

A formação de estratégia é vista como um **processo analítico de escolha** genérica, comum e identificável para a defesa de **posição no mercado**.

Objetivo: apoiar o processo formulador de estratégia por meio de uma análise dos fatos passados e dos dados estatísticos, a fim de planejar o futuro. Não tendo como objetivo criar estratégia, uma vez que a análise de dados é um processo estático e ordenado e não dinâmico, rico e confuso como o de formulação de estratégia.

Exemplo: análise da atratividade/competitividade de um setor, descrevendo as 5 forças de Porter (Michael Porter) de negócio, verificando a rivalidade dos concorrentes, as ameaças de novos entrantes, a ameaça de produtos substitutos, o poder de barganha dos fornecedores e dos clientes. A análise dos resultados possibilita pensar em uma estratégia competitiva para entrar ou se manter no mercado.

Origem: influenciada por ideias econômicas, no início dos anos 1980, procurou-se enfatizar a importância das próprias estratégias, não apenas do processo da sua elaboração, como foi enfatizado nas duas escolas anteriores de natureza prescritivas (design e do planejamento). Abriu o lado prescritivo da área a investigações substanciais. Nessa época adotou-se o nome 'Administração Estratégica', multiplicando-se os estudos, as publicações, as consultorias etc. O seu principal expoente é Michael Porter.

Tem a premissa de que o mercado é essencialmente econômico e competitivo. Diferente das escolas anteriores que enfatizavam o processo e as estratégias únicas dependendo do contexto, essa escola inaugura o conceito de prescrição de estratégias, tendo os analistas que produzir opções de escolhas, a partir da identificação das condições vigentes e escolhas mais adequadas.

Premissas:

1. Estratégias são posições genéricas, especificamente comuns e identificáveis no mercado.
2. O contexto é econômico e competitivo.
3. O processo de formação de estratégia é de seleção dessas posições genéricas com base em cálculos analíticos.
4. Os analistas passando os resultados aos gerentes que controlam as opções.
5. As estratégias são deliberadas a partir da articulação do processo para ser implementada.

Três ondas:

1º onda:

Origens nas máximas militares concebidas por antigos mestres estrategistas militar, como Sun Tzu e Von Clausewitz (crítica: as máximas militares tem linguagem ambígua, ao mesmo tempo óbvia e obscura).

Utilizou-se de comparação com as etapas da 'A arte da Guerra'(Sun Tzu): medição de espaços, estimativa de quantidade, cálculos, comparação e probabilidade de vitórias.

Também foram retirados conceitos de Von Clausewitz, 'Sobre a Guerra': objetivos, ofensivas, concentração, economia de força, manobra, unidade de comando, segurança, surpresa, simplicidade.

2º onda:

A busca por imperativos (utilizados basicamente por empresas de consultorias) para se classificar as organizações, que se dava a partir da análise da Matriz de Crescimento (participação estável), que se trata da diversificação de portfólio de produtos e negócios da empresa.

3º onda:

Desenvolvimento de proposições empíricas baseada na busca empírica e sistemática por relações entre condições externas e estratégias internas, acabando assim com pregações e imperativos.

Porter propôs a análise de cinco forças no ambiente para adotar estratégia:

- a. Ameaça de novos entrantes.
- b. Poder de barganha dos fornecedores da empresa.

- c. Poder de barganha dos clientes.
- d. Ameaça de produtos substituídos.
- e. Intensidade da rivalidade entre empresas concorrentes.

Crítica: focado no econômico, não se dá importância devida ao fator político e social. O processo de criação de estratégias excessivamente deliberado prejudica o aprendizado estratégico, a criatividade de estratégias inovadoras e o engajamento dos atores. Utilizando-se de avaliações de analistas externos, a ênfase em análise e cálculo reduziu/considerou a importância do processo.

Escola Empreendedora

A formação de estratégia é vista como um **processo visionário**, enfatizando o papel do líder empreendedor que desenvolve a visão estratégica de forma semiconsciente e intuitiva, para ver em múltiplas direções.

Objetivo: elaboração da estratégia a partir da visão de futuro da organização do empreendedor.

Exemplo: empresas de pequeno porte que são administradas pelo próprio dono, mantendo-se dependentes das suas ideias e visões, tendo que tomar decisões sobre a diversificação dos negócios, a especialização dos serviços.

Origem na teoria econômica, sendo seu maior representante Joseph Schumpeter, com a premissa de que o importante é saber como o capitalismo cria e destrói as estruturas. Introduziu a noção de destruição criativa, definindo que quem determina a dinâmica do capitalismo são os empreendedores e suas ideias, não importando tanto saber como as suas estruturas são administradas, dando uma direção clara e propósito continuado, possibilitando constantes mudanças de caminho sem perder o objetivo final estabelecido e desenhado.

As capacidades internas da organização não devem restringir a estratégia, bastante diferente do proposto pela escola do design.

Premissas:

1. A estratégia existe na mente do líder como perspectiva e visão de futuro: o processo de formação da estratégia é intuitivo e semiconsciente, decorrente das experiências e vivências do líder.

2. O líder promove uma visão forte e decidida, mantendo controle pessoal da implementação, reforçando aspectos específicos necessários.

3. A visão estratégica é maleável, construída por aspectos específicos não rígidos.

4. A organização precisa ser maleável para acompanhar as mudanças de rumo, com uma estrutura simples para responder de forma rápida às determinações da liderança visionária.

5. Tendência para assumir a forma de nicho no mercado.

6. Forte dependência da capacidade visionária de um líder.

Crítica: o sucesso da organização fica dependendo do desempenho da personalidade empreendedora da liderança, subestimando os processos de formulação estratégica.

Escola Cognitiva

A formação de estratégia é vista como um **processo mental**. Escola ainda em formação, apresentando as obras que a compõe certa dispersão em termos de conteúdo, enfatizando a importância de estruturas mentais para organizar o pensamento, representados muitas vezes por mapas estratégicos. Procurando desvendar o que está dentro da mente dos estrategistas, utiliza da psicologia cognitiva para a elaboração da estratégia.

Objetivo: elaboração da estratégia a partir da construção do mundo visto em mapas, modelos, conceitos e esquemas das informações vindas do meio ambiente.

Exemplo: diante de uma crise econômica, o estrategista de uma empresa tem uma percepção do ambiente para formular uma estratégia de sobrevivência financeira.

Origem: na obra Herbert Simon, na sua Teoria Comportamentalista. Para a elaboração de estratégias, utiliza a cognição para construir esquemas,

mapas, modelos, conceitos e *frames*. A cognição procura entender o processo de julgamento mental, os erros, crenças do senso comum, processo de percepção, codificação, memória, escolha e resultados (feed-back).

A escola se divide em duas: positivista, que trata a estratégia como uma reprodução do mundo; subjetivista, que trata a estratégia como a interpretação do mundo.

Premissas:

1. A formação de estratégia é um processo cognitivo que tem lugar na mente do estrategista.
2. As estratégias emergem como perspectivas, na forma de conceitos, mapas, esquemas e molduras, dando forma ao que vem do ambiente.
3. As informações ambientais são meramente interpretações.
4. As estratégias são difíceis de realizar em primeiro lugar.

Crítica: associa os processos individuais aos coletivos. Demonstra ter grande potencial no processo de formação de estratégia, contudo deixa diversas perguntas sem respostas, não demonstrando base científica sólida.

Escola do Aprendizado

A formação da estratégia é vista como um **processo emergente**, estimulando o pensamento retrospectivo para que se possa compreender a ação. Enfoca na formação das estratégias (o seu aprendizado sobre as estratégias), diferente das escolas de planejamento, design e posicionamento, que enfatizam a formulação da estratégia (o que a organização vai fazer no futuro).

Objetivo: elaboração da estratégia se realiza ao longo do tempo por meio de um processo de aprendizado pelo qual podem surgir novas estratégias, cabendo à liderança gerenciar esse processo, levando em conta os diferentes conhecimentos individuais e coletivos, para enfrentar ambientes dinâmicos e imprevisíveis.

Exemplo: por terem o conhecimento tácito do processo, operários que trabalhavam no processo de fabricação de um produto podem apresentar soluções mais simples e mais baratas do que os engenheiros.

Origem: Charles Lindblom (1959) lançou suas bases conceituais, mas foi com James Brian Quinn de 1980, com o livro *Strategies for Change: Logical Incrementalism*, que assinalou a decolagem da escola.

A estratégia surge de padrões comportamentais, não existindo separação entre formulação e implementação da estratégia, por ser o aprendizado da organização que emerge por intermédio do fluxo das ações organizacionais.

O líder tem o papel de gerenciar o aprendizado, que emerge da reflexão em relação a já realizado, sendo um processo de longo prazo, equilibrando mudanças e continuidade.

Dá importância ao processo de aprendizado não linear e ao incremento das ações. Uma das principais proposições é o conceito de estratégia emergente, que surge na organização de forma inesperada, podendo assumir importância considerável.

Premissas:

1. A natureza complexa e imprevisível do ambiente da organização impede o controle deliberado; a formação de estratégia precisa assumir a forma de um processo de aprendizado ao longo do tempo, para que a formulação e implementação se tornem conexas.

2. O líder e o sistema coletivo devem aprender, na maior parte das organizações há muitos estrategistas em potencial.

3. O aprendizado procede de forma emergente por meio do comportamento que estimula o pensamento retrospectivo para que se possa compreender a ação.

4. A liderança não deve preconceber estratégias deliberadas, gerenciando o processo de aprendizado estratégico para que novas estratégias possam emergir. A administração estratégica envolve a elaboração das relações sutis entre pensamento e ação, controle e aprendizado, estabilidade e mudança.

5. As estratégias aparecem como padrões do passado; depois como planos para o futuro e por fim como perspectivas para guiar o comportamento geral.

Crítica e contribuição: essa escola contribui para se construir estratégias, quando não há empreendedor visionário, mas a situação pode exigir um líder vigoroso para alavancar a organização. Mesmo em condições mais estáveis, algumas organizações precisam de visões estratégicas fortes, originadas no empreendedorismo centralizado. A ênfase na aprendizagem pode minar uma estratégia coerente e viável, deixando de lado o que funciona para apoiar outras iniciativas. A falta de disciplina equivale a não ter organização.

Escola do Poder

A formação da estratégia é vista como um **processo aberto de influência**, enfatizando o uso do poder e política para negociar estratégias favoráveis a determinados interesses.

Origem: teve início nos anos 70, mantendo-se como uma escola de porte pequeno, sendo os principais autores Pettigrew e Sarrazin.

Objetivo: elaboração da estratégia a partir da situação política e do exercício do poder, com tendências emergentes para responder as expectativas imediatas.

Exemplo: prefeitos que possuem influência política com os governantes terão mais probabilidade de conseguir os recursos para seu município.

A escola do poder formalizou a importância das relações humanas para se atingir um objetivo, sendo as organizações formadas por pessoas com sonhos, desejos, interesses, esperanças, ciúmes e temores.

As organizações são coalizões de indivíduos e grupos de interesse em luta por recursos escassos. O poder vai além do conceito de poder econômico descrito na escola do posicionamento, enfocando o poder político como o uso da influência para conseguir arranjos, coalizões, alianças, e obter vantagens competitivas, destacando-se a capacidade individual para exercer influência política e persuasão.

A Escola possui duas vertentes: micro e macropoder.

Micropoder: estratégia pela persuasão, barganha ou confronto direto entre os atores que dividem o poder na empresa, fazendo emergir metas e decisões.

Macropoder: negocia estratégia coletiva de interesses, estabelecendo parcerias e exercendo o poder sobre os outros. Essa escolha ajuda a reconhecer a realidade política e administrativa, e o importante papel das gerências intermediárias.

Premissas:

1. A formação da estratégia é moldada por poder e política interna e externamente a organização.
2. A estratégia que surgem desse processo tende a ser mais emergentes.
3. O poder micro vê a formação de estratégia como um processo de interação entre agentes internos da organização, por meio de persuasão e barganha.
4. O poder macro as organizações usam de manobras estratégicas bem como de estratégia coletivas para promover o seu próprio bem estar.

Crítica: pode causar desperdício e distorção, quando são desprezadas as forças integradoras de liderança e cultura. A formação da estratégia envolve de forma exagerada o poder, desprezando as forças integradoras: liderança, cultura e a noção de estratégia em si.

Escola Cultural

A formação da estratégia é vista como um **processo coletivo de interação social**, adquiridas por meio pela aculturação ou socialização, baseado nas crenças e nas interpretações comuns aos membros de uma organização.

Origem: na antropologia, com os primeiros artigos publicados no início dos anos 80 e teve expressão a partir doa anos de 1980, graças ao sucesso das corporações japonesas. Na década de 1990, a chamada 'estratégia como prática' concentrou-se no modo como os agentes trabalhavam, e não em normas e ideologias, dando uma visão mais objetiva. Uma perspectiva recente conhecida como visão 'baseada em recursos', ensina que a vantagem no

mercado se baseia no caráter raro do recurso, inimitável e não podem encontrar substitutos.

Objetivo: elaboração da estratégia a partir da interação social.

Exemplo: confronto de diferentes culturas na estratégia de fusão de empresas pode comprometer a organização.

A cultura tende a promover mudanças de posição dentro da perspectiva estratégica global da organização.

Ligações entre os conceitos de **cultura e estratégia**:

a. Estilo de tomada de decisões: a cultura influencia o estilo de pensar e seu uso de análise favorecido numa organização, influenciando no processo de formação de estratégia.

b. Resistência a mudanças estratégicas: as crenças enraizadas da cultura e suas suposições tácitas agem como barreiras internas às mudanças.

c. Superar a resistência às mudanças estratégicas: os altos executivos devem aceitar a importância da flexibilidade e da inovação. Bjorkman (1989) sinalizou para a pesquisa, indicando que mudanças radicais na estratégia precisam ser baseadas em mudanças fundamentais na cultura.

d. Valores dominantes: valores-chave trazem vantagens competitivas, como atendimento, qualidade e inovação.

e. Choque de culturas: as estratégias de fusões, aquisições e empreendimentos conjuntos promovem confronto de diferentes culturas. Cultura é o significado comum criado por um grupo de pessoas ao longo do tempo.

Crítica: dificuldade de se criar novas estratégias, quando dependem da aceitação cultural e consenso de expectativas.

Escola Ambiental

A formação da estratégia é vista como um **processo de reação da organização ao ambiente** (conjunto de forças externas).

Origem: provém da 'teoria da contingência', a qual partia da suposição que quanto mais estável o ambiente externo, mais formalizada a estrutura interna,

estendendo essas ideias a geração de estratégias, passando a acreditar que ambientes estáveis favoreciam o planejamento. As principais escolhas são realizadas no início e estabelecem o destino da organização.

Objetivo: elaboração da estratégia a partir da percepção do ambiente (tudo que não é a organização), que estabelece os critérios de adequação.

Exemplo: pequeno comércio com pouca concorrência, por anos não se preocupou em melhorar processos e inovar produtos e serviços, sendo ameaçada pelo surgimento de empreendimento concorrente, com maior diversidade de produtos e promoções atraentes. Com a mudança do ambiente, reage com lançamento de promoções e melhorias.

A geração da estratégia se dá por espelhamento, reagindo a um ambiente que estabelece regras. O ambiente é uma das três forças centrais no processo, ao lado de liderança e organização, questionando se os líderes possuem opções estratégicas em relação ao ambiente externo.

De certa forma, as organizações são passivas, determinando o ambiente as mudanças, tendendo a desaparecer aquelas que não se adaptam.

Há semelhança da Escola Ambiental com a do Posicionamento, pois ambos ressaltam a importância do ambiente como um conjunto de forças econômicas.

Segundo Hannam, as organizações que tiram o máximo do ambiente são chamadas especialistas, enfatizando a eficiência; aquelas que mantêm reservas estratégicas são chamadas generalistas, enfatizando a flexibilidade.

Premissas:

1. O Ambiente se apresentando à organização como um conjunto de forças gerais, como o agente central no processo de geração de estratégia.

2. A organização deve responder a essas forças para não ser eliminada.

3. A liderança se torna um elemento passivo, devendo ler o ambiente e garantir uma adaptação adequada pela organização.

4. A organização acaba se agrupando em nichos distintos, posições nas quais permanecem até que os recursos se tornem escassos ou as condições demasiado hostis.

Crítica: a sua fraqueza está ligada ao fato das dimensões do ambiente ser muito abstratas, por ter a concepção da estratégia relação com a seleção de posição

específicas. Os ambientes não são generosos, complexos, hostis ou dinâmicos, há períodos favoráveis ou desfavoráveis conforme a situação enfrentada.

Escola da Configuração

A estratégia é vista como um **processo de transformação**, por meio de mudanças estruturais e inovações. É fundamental sustentar a estabilidade, contudo periodicamente são necessárias mudanças, gerenciando o processo de ruptura sem destruir a organização. Oferece a possibilidade de integrar os pensamentos das outras escolas.

Objetivo: mudança estratégica a partir da mudança da configuração da organização.

Exemplo: Fugui trabalhava com filmes fotográficos, precisando mudar sua estratégia para se adaptar às novas tecnologias do mercado fotográfico, passando a comercializar máquinas digitais.

O processo de geração da estratégia pode assumir várias naturezas, dependendo do contexto e momento da organização. A geração de estratégia é um processo de mudar de estado do configurativo (descreve estados da organização e do contexto) para o transformador (descreve o processo de geração de estratégia), com uma coerência e um tempo para mudar.

Premissas:

1. Para um período de tempo, a empresa adota uma determinada forma de estrutura adequada a um determinado tipo de contexto, o que faz com que ela se engaje em determinados comportamentos que dão origem a um determinado conjunto de estratégias.

2. Os períodos de estabilidade são ocasionalmente interrompidos por algum processo de transformação para outra configuração.

3. Os estados sucessivos de configuração e de transformação podem se ordenar ao longo do tempo em sequências padronizadas (ciclos de vida de organização).

4. O importante é sustentar a estabilidade ou as mudanças estratégicas adaptáveis, reconhecendo a necessidade de transformação periódica, gerenciando esses processos de ruptura sem abalar a organização.

5. O processo de geração de estratégia pode ser qualquer um proposto pelas outras escolas, adequando-se ao seu próprio tempo e contexto, uma vez que as escolas do pensamento estratégico representam configurações particulares.

6. As estratégias assumem a forma de planos, padrões, posições, perspectivas ou meios de iludir, cada qual ao seu tempo e conforme a sua situação.

Contribuições da McGill University:

A eficácia nas organizações está relacionada às correlações entre vários atributos, e não ao uso de qualquer atributo especificamente, como a centralização ou descentralização de poder, abordagem de planejamento mais complexa ou mais simples. Levando em consideração duas variáveis (relações de poder e as estruturas), foram agrupadas as organizações em empreendedoras, máquina, profissional, adocrática, diversificada; política e missionária.

Foram comparadas entre si estratégias como padrões em ação que se sustentaram por períodos de tempo, identificando-se **estágios distintos**:

a. Estágio de desenvolvimento: contratar pessoal, estabelecer sistemas, firmar posições estratégicas.

b. Estágio de estabilidade: sintonia fina de estratégias e estruturas.

c. Estágio de adaptação: mudanças marginais em estruturas e posições estratégicas.

d. Estágio de empenho: tatear em busca de um novo senso de direção, em alteração contínua ou por experimentação.

e. Estágio de revolução: rápida transformação simultânea de muitas características.

Foram identificados **quatro padrões principais** de sequência desses estágios ao longo do tempo:

a. Choques periódicos: comuns em organizações convencionais, longos períodos de estabilidade interrompidos por períodos ocasionais de revolução.

b. Oscilações: quando estágios de convergência adaptativa para a estabilidade foram seguidos por outros de esforços divergentes por mudanças, às vezes em ciclos surpreendentemente regulares.

c. Ciclos de vida: quando um estágio de desenvolvimento foi seguido por um de estabilidade ou maturidade.

d. Progresso regular: em que a organização empenhou-se em adaptação relativamente constante.

Crítica, contexto e contribuição:

Lex Donaldson chamou a Escola da Configuração como 'McGillomania', afirmando que ela tem uma abordagem falha. Poucas organizações possuem estruturas simples ou burocráticas, a maioria tem níveis intermediários de porte, padronização e organização, onde os gerentes necessitam de uma estrutura com a qual possam mapear sua experiência.

Quanto à mudança quântica, é errado supor que as empresas ou são estáticas ou estão mudando rapidamente, e que estão em desequilíbrio quando estão em pontos intermediários entre diferentes configurações, sendo suas estratégias inviáveis até que elas alcancem uma configuração mais estável.

Conclusão

A estratégia organizacional é vital para o sucesso e perpetuação de uma empresa, negócio ou organização.

O planejamento estratégico ajuda a prevê situações problemas, antecipa soluções e aperfeiçoa resultados. Por outro lado, sua ausência pode ser responsável pela extinção de uma organização.

A melhor estratégia para organizações deve variar conforme a realidade e a necessidade do momento. O processo de formulação de uma estratégia passa a ser a questão primeira.

O processo de formulação estratégica poderá incluir uma ou mais escolas de pensamento estratégico, dependendo da conjuntura da organização, levando em consideração que esses pensamentos se misturam e se complementam.

As organizações devem trabalhar conjuntamente, vendo as divisões internas como partes de um todo.