Capítulo 27

Planejamento e Gestão Estratégica: A Interconexão entre Processos, Estrutura Organizacional e Tomada de Decisão sob a Perspectiva da Escola da Aprendizagem

Strategic Planning and Management: The Interconnection between Processes, Organizational Structure, and Decision-Making from the Perspective of the Learning School

Thaís Santos da Silva

Acadêmica do curso CST Gestão Pública - Instituto de Educação, Ciência e Tecnologia de Rondônia - IFRO/Campus - Ji-Paraná-RO.

Ilma Rodrigues de Souza Fausto

Professora EBTT em Regime de Dedicação Exclusiva no Instituto de Educação, Ciência e Tecnologia de Rondônia - IFRO/Campus - Ji-Paraná-RO - Orientadora, Doutora.

Resumo: Este estudo explora o planejamento e a gestão estratégica, com ênfase na escola da aprendizagem, e a interconexão entre a estrutura organizacional, os processos e a tomada de decisão. A pesquisa, de natureza bibliográfica e exploratória, utilizou um levantamento sistemático da literatura e análise de dados secundários do IBGE. Os resultados demonstram que o planejamento não é um evento isolado e que os processos organizacionais são o motor da execução da estratégia. O estudo destaca o papel central da tomada de decisão em todos os níveis gerenciais e a comunicação como um elo integrador para o alinhamento de colaboradores. A análise também abordou a lacuna entre a formulação e a implementação da estratégia, conectando os desafios práticos à realidade das organizações brasileiras, que são diversificadas em porte e setor. As conclusões reforçam a necessidade de uma visão holística e sistêmica para a gestão eficaz, sugerindo que o sucesso organizacional depende tanto do "o quê" planejar quanto do "como" executar.

Palavras-chave: planejamento estratégico; gestão estratégica; tomada de decisão; processos organizacionais; organização.

Abstract: This study explores strategic planning and management, with emphasis on the Learning School, and the interconnection between organizational structure, processes, and decision-making, which are fundamental elements for strategic implementation. The research, of a bibliographic and exploratory nature, used a systematic survey of literature and analysis of secondary data from the IBGE. The results demonstrate that planning is not an isolated event and that organizational processes are the engine of strategy execution. The study highlights the central role of decision-making at all managerial levels and communication as an integrating link for employee alignment. The analysis also addressed the gap between strategy formulation and implementation, connecting practical challenges to the reality of Brazilian organizations, which are diverse in size and sector. The conclusions reinforce the need for a holistic and systemic view for effective management, suggesting that organizational success depends on both "what" to plan and "how" to execute.

Keywords: strategic planning; strategic management; decision making; organizational processes; organization.

DOI: 10.47573/aya.5379.3.3.27

INTRODUÇÃO

A estratégia empresarial é uma força onipresente no universo corporativo, moldando cada decisão no coração das organizações. A forma como essa visão de longo prazo é concebida, formulada e, crucialmente, implementada, tem sido objeto de intenso debate e evolução ao longo do tempo. O dinamismo do ambiente de negócios e a busca por vantagem competitiva impulsionaram o desenvolvimento de diversas correntes de pensamento sobre gestão estratégica, cada uma refletindo os desafios de sua época.

Nesse contexto, este trabalho tem como objetivo central explorar a evolução do pensamento estratégico, com particular ênfase na escola da aprendizagem. Investigaremos os pressupostos e fundamentos dessa corrente, destacando conceitos como estratégia emergente e incrementalismo lógico. Para isso, traçaremos um quadro evolutivo do pensamento de autores precursores como Charles Lindblom (n.d.) e figuras centrais como Henry Mintzberg (1985) e James Quinn (1980), que consolidaram essas ideias e as conectaram à noção de organização que aprende.

No entanto, a mera formulação de uma estratégia, por mais brilhante que seja, é insuficiente para garantir o sucesso. A literatura aponta para uma lacuna persistente: a implementação da estratégia muitas vezes não acompanha o mesmo nível de desenvolvimento da sua concepção, com uma parcela significativa do valor potencial das estratégias se perdendo no processo de execução. Essa dificuldade em traduzir grandes ideias em ações concretas levanta a questão fundamental: por que as organizações falham na implementação de estratégias, mesmo as bem formuladas?

Este estudo busca reunir e analisar a vasta literatura sobre a implementação, abordando os principais motivos de fracasso e avaliando diferentes modelos. A compreensão da interconexão entre planejamento e gestão estratégica, a estrutura organizacional, os processos e as tomadas de decisões é fundamental para desdobrar a estratégia do nível macro ao operacional, garantindo que todos os colaboradores estejam alinhados e engajados em um propósito comum. Ao final, esperamos contribuir para uma visão mais holística e prática sobre como as organizações podem não apenas planejar seu futuro, mas efetivamente construí-lo através de uma gestão estratégica integrada e eficaz.

REFERENCIAL TEÓRICO

O planejamento e a gestão estratégica evoluíram ao longo do tempo para se tornarem disciplinas centrais na administração. Uma organização pode ser compreendida como um conjunto dinâmico de recursos, esforços e pessoas que interagem para alcançar objetivos específicos e coletivos. A formalização científica do planejamento estratégico ocorreu a partir dos anos 1950, com a introdução dos computadores e a transição de uma gestão empírica para uma mais profissional.

Para Harry Igor Ansoff (1974), o planejamento estratégico baseia-se na análise de problemas administrativos, processos e variáveis, focando em objetivos de longo prazo. Herbert Simon (1976), por sua vez, delineou as quatro etapas essenciais do processo decisório: percepção da necessidade, formulação de alternativas, avaliação e escolha. Complementando essas visões, Michael Porter (1986) introduziu o modelo das cinco forças competitivas para a análise do ambiente. Paralelamente, a concepção da organização como um sistema aberto ganhou força, reconhecendo sua interação constante com o ambiente externo.

Escola da Aprendizagem, com pilares como Henry Mintzberg (1985; 2000) e James Quinn (1980), sugere que a estratégia nem sempre é resultado de um planejamento formal e deliberado, mas pode emergir de padrões de decisões e ações ao longo do tempo. Essa visão reconhece a imprevisibilidade do ambiente e a capacidade das organizações de aprender e se adaptar. Essa perspectiva se alinha com a classificação de Ackoff, que distingue o planejamento conservador, otimizante e, em especial, o adaptativo, proativo e focado na adaptação às contingências.

A estrutura organizacional é o esqueleto que sustenta e organiza as atividades da empresa. A comunicação organizacional, por sua vez, é o fluxo vital que conecta todas as partes, sendo essencial para a coordenação, o alinhamento e o engajamento dos colaboradores. Ambas são cruciais para a implementação da estratégia, a qual, segundo a literatura, apresenta uma “lacuna de implementação” (Beer; Eisenstat, 1993), onde grande parte do valor potencial se perde na execução. Fatores como a falta de direção clara, a comunicação ineficaz e a coordenação deficiente são identificadas como “assassinos silenciosos” da estratégia.

Este referencial teórico serve de base para analisar a complexidade do ambiente gerencial brasileiro, onde a predominância de micro e pequenas organizações coexiste com grandes corporações e um setor público estável. Este cenário diversificado, com milhões de entidades ativas, exige uma gestão que compreenda a interdependência entre planejamento, estrutura, comunicação e processo decisório, adaptando-se às especificidades de cada contexto para alcançar a eficácia.

METODOLOGIA

A presente pesquisa é de natureza bibliográfica e exploratória, pautada na análise sistemática e crítica de um vasto corpo de literatura consolidada. A abordagem bibliográfica permitiu aprofundar o conhecimento sobre planejamento e gestão estratégica, organização, processos e tomada de decisão. O caráter exploratório, por sua vez, possibilitou uma visão abrangente sobre a complexidade da gestão estratégica em diferentes contextos organizacionais. O “corpus” de análise do estudo é constituído por um conjunto de obras acadêmicas, incluindo livros-chave, artigos científicos e teses, além de dados secundários do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE), utilizados para contextualizar o universo organizacional brasileiro.

A coleta de dados foi realizada por meio de um levantamento bibliográfico sistemático. A análise, de natureza qualitativa, consistiu na aplicação de técnicas de análise de conteúdo e síntese temática da literatura, buscando a articulação e a interconexão conceitual entre os temas.

O estudo não envolveu coleta de dados primários, e a ética acadêmica, como a devida citação das fontes, foi rigorosamente observada.

ANÁLISE DE DADOS E DISCUSSÃO DE RESULTADOS

A análise da inter-relação entre os processos organizacionais e a tomada de decisão revela que estes não são elementos isolados, mas o verdadeiro motor da execução estratégica. Uma estratégia bem definida, mas sem processos claros e alinhados, permanece no campo das intenções. A eficácia do processo decisório, delineado por Herbert Simon em suas quatro etapas, é diretamente influenciada pela clareza dos objetivos, pela qualidade da informação disponível e pela cultura organizacional.

Processos bem mapeados fornecem a base para decisões eficientes, enquanto as decisões estratégicas, por sua vez, moldam os processos. Por exemplo, a escolha de uma nova estrutura organizacional afeta diretamente os fluxos de trabalho e as responsabilidades (Oliveira, 2009). Em grandes organizações e no setor público, a tomada de decisão é formalizada, mas pode ser afetada pela burocracia, enquanto em micro e pequenas organizações, que predominam no universo empresarial brasileiro (IBGE), as decisões tendem a ser mais informais, reativas e com base na intuição. Esta realidade se alinha à escola da aprendizagem de Mintzberg e Quinn, que sugere que a estratégia pode emergir da adaptação contínua e da experimentação diária.

A discussão dos resultados, portanto, concentra-se na relevância de que a comunicação eficaz é um fator crítico, visto que decisões dependem de informações precisas. Falhas na comunicação podem distorcer dados e levar a decisões equivocadas. Além disso, a persistente “lacuna de implementação”, onde a estratégia falha na execução, muitas vezes ocorre porque os processos existentes não suportam a nova direção, ou porque as decisões operacionais não estão alinhadas aos objetivos estratégicos. A capacidade da organização de reformular seus processos e capacitar colaboradores para tomar decisões alinhadas é um diferencial competitivo.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este estudo buscou explorar e aprofundar os fundamentos do planejamento e da gestão estratégica, organização, processos e tomada de decisão, demonstrando a interconexão sistêmica entre esses pilares. A análise revelou que o planejamento não é um evento isolado, mas um processo contínuo que deve estar alinhado com a

estrutura e a comunicação da organização. Evidenciou-se que a tomada de decisão e os processos organizacionais são o verdadeiro motor da execução estratégica, especialmente em ambientes dinâmicos e complexos como o universo empresarial brasileiro.

O estudo contribui para a área acadêmica ao articular e integrar conceitos que, muitas vezes, são tratados isoladamente na literatura, oferecendo uma visão mais holística da gestão. Para a prática profissional, o estudo serve como um guia conceitual que destaca a importância da interdependência entre as funções administrativas e a necessidade de uma visão estratégica integrada para o sucesso. As conclusões reforçam a ideia de que a eficácia gerencial depende tanto do "o quê" planejar quanto do "como" executar.

Com base nas limitações deste estudo, que se concentrou em uma abordagem teórica, sugere-se para futuras pesquisas a realização de estudos de caso empíricos em organizações, que poderiam investigar a aplicação prática dos modelos de tomada de decisão e os desafios reais da implementação estratégica. A utilização de métodos mistos, combinando a pesquisa bibliográfica com entrevistas e análise de documentos internos, permitiria uma validação empírica das interconexões teóricas apresentadas. Em suma, o trabalho reforça a indissociabilidade entre as funções administrativas e a necessidade de uma visão estratégica integrada para o sucesso organizacional.

REFERÊNCIAS

ACKOFF, Russell Lincoln. **Redesigning the future: a systems approach to societal problems.** New York: Wiley, 1974.

BEER, Michael; EISENSTAT, Russell A. **The silent killers of strategy implementation and learning.** Sloan Management Review, v. 34, n. 4, p. 29-40, Summer 1993.

BIBLIA SAGRADA. **Versão Almeida.** 1. ed. São Paulo: Sociedade Bíblica do Brasil, 1993.

IBGE. Cadastro Central de Empresas (CEMPRE). Rio de Janeiro: IBGE. **Publicações anuais.** Disponível em: https://www.ibge.gov.br/estatisticas/economicas/comercio/9057-cadastro-central-de-empresas.html?t=o-que-e. Acesso em: 15 jul. 2025.

JOHNSON, G. **Strategy implementation: the need for a practical framework.** European Journal of Innovation Management, v. 7, n. 4, p. 278-294, 2004.

KAPLAN, Robert S.; NORTON, David P. **A estratégia em ação: Balanced Scorecard**. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

MANKINS, Michael C.; STEELE, Richard. **Turning great strategies into great performance.** Harvard Business Review, v. 83, n. 7, p. 64-72, jul./ago. 2005.

MINTZBERG, Henry. **Safari de estratégia: um guia para a jornada através da selva do planejamento estratégico.** Porto Alegre: Bookman, 2000.

MINTZBERG, Henry. **Of strategies, deliberate and emergent.** Strategic Management Journal, v. 6, n. 3, p. 257-272, jul./set. 1985.

NOBLE, C. H. **The five stages of successful strategy implementation.** Business Horizons, v. 42, n. 6, p. 19-25, 1999.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Introdução à administração: edição compacta.** São Paulo: Atlas, 2009.

PORTER, Michael E. **Estratégia competitiva: técnicas para análise de indústrias e da concorrência.** Rio de Janeiro: Campus, 1986.

QUINN, James Brian. **Strategies for change: logical incrementalism.** Homewood, IL: Richard D. Irwin, 1980.

SIMON, Herbert A. **Administrative behavior: a study of decision-making processes in administrative organization.** 3. ed. New York: Free Press, 1976.