

ESCOLA DE COMANDO E ESTADO-MAIOR DO EXÉRCITO
ESCOLA MARECHAL CASTELLO BRANCO

RAFAEL MARTINS FELÍCIO JÚNIOR

**Planejamento estratégico em organizações militares: um estudo sobre
batalhões logísticos do sul do Brasil**



Rio de Janeiro

2018

RAFAEL MARTINS FELÍCIO JÚNIOR

**PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO EM ORGANIZAÇÕES
MILITARES: UM ESTUDO SOBRE BATALHÕES LOGÍSTICOS DO
SUL DO BRASIL**

Dissertação apresentada à Escola de
Comando e Estado-Maior do Exército,
em cumprimento parcial dos requisitos
para obtenção do título de Mestre em
Ciências Militares.

Linha de Pesquisa: Gestão da Defesa

Orientador: Ariela Diniz Cordeiro Leske

RIO DE JANEIRO

2018

F314p Felício Júnior, Rafael Martins

Planejamento estratégico em organizações militares: um estudo sobre batalhões logísticos do sul do Brasil / Rafael Martins Felício Júnior. —2018.

85 f., il.; 30 cm.

Orientação: Ariela Diniz Cordeiro Leske.

Dissertação (Mestrado em Ciências Militares) —Escola de Comando e Estado-Maior do Exército, Rio de Janeiro, 2018.

Bibliografia: f. 72-79.

1. PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO. 2. ORGANIZAÇÕES MILITARES. 3. ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA. I. Título.

CDD 355.6009816

RAFAEL MARTINS FELÍCIO JÚNIOR

PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO EM ORGANIZAÇÕES MILITARES: UM ESTUDO SOBRE BATALHÕES LOGÍSTICOS DO SUL DO BRASIL

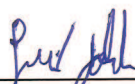
Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Ciências Militares da Escola de Comando e Estado-Maior do Exército, como, pré-requisito para a obtenção do grau de Mestre em Ciências Militares.

Aprovada em 14 de novembro de 2018.

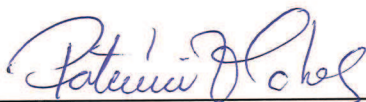
BANCA EXAMINADORA



ARIELA DINIZ CORDEIRO LESKE – Prof^a Dr^a – Presidente
Escola de Comando e Estado-Maior do Exército

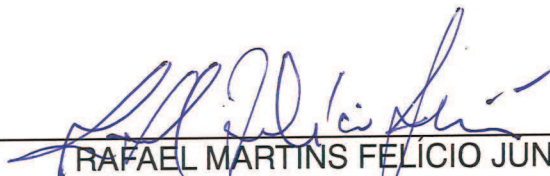


LUIZ ROGÉRIO FRANCO GOLDONI – Prof Dr – Membro
Escola de Comando e Estado-Maior do Exército



PATRÍCIA OLIVEIRA MATOS – Prof^a Dr^a – Membro
Universidade da Força Aérea

Ciente



RAFAEL MARTINS FELÍCIO JÚNIOR – Postulante
Escola de Comando e Estado-Maior do Exército

AGRADECIMENTOS

Inicialmente, a Deus, pelo dom da vida e por nunca desistir de mim, mesmo nos momentos em que eu não merecia o Seu amor.

À minha orientadora, a Profa. Ariela Diniz Cordeiro Leske, não apenas pelos ensinamentos, mas também por toda disponibilidade e companheirismo nesta caminhada. Quando me candidatei a uma vaga no mestrado do PPGCM, tudo o que precisava era de alguém que olhasse através da minha inexperiência e visse algum potencial em mim. Às vezes, tudo o que precisamos é que uma pessoa que acredite em nós, mais do que nós mesmos. A senhora foi essa pessoa. Nunca conseguirei agradecê-la o suficiente.

Ao Sr. Eduardo Xavier Ferreira Migon¹ e Prof. Tássio Franchi, pela calorosa recepção a um modesto estudante que tinha muita vontade de estudar organizações militares e que não sabia mais a quem recorrer.

A todo o corpo docente do PPGCM/ECEME, representado na figura dos coordenadores que me acompanharam, sendo o último o Sr. Alexandre Moreira, pelos momentos de alegria proporcionados e, pelo orgulho de me permitir transitar entre a elite dos acadêmicos e profissionais de Ciências Militares do Brasil. Minha gratidão também pelo apoio sempre presente da secretaria do PPGCM/ECEME, nas pessoas das Sras. Heloisa e Shirlei.

Aos amigos Irlaine Alvarenga e Rodrigo Pinto, por cederem parte do seu tempo para correr em meu auxílio quando pedi por ajuda, sem saber o que fazer. A execução deste trabalho foi, literalmente, um serviço realizado a seis mãos. Sem vocês eu certamente não teria chegado até aqui.

À Tânia Andrade pela inspiração, cumplicidade, palavras de incentivo e por não me deixar desistir.

Ao amigo Mauro Cid pela parceria acadêmica.

¹ A vida militar é muito dinâmica, principalmente no que tange às promoções. Por isso, preferi omitir os postos dos militares aqui mencionados, para que suas merecidas promoções não desatualizem esta seção.

Aos meus companheiros de trabalho Mônica Caruso, Carlos Vilela, Raquel Flores, Rodrigo Mathias e Julia Lorenzetti, por muitas vezes se sobrecarregarem de trabalho que deveria ser de minha responsabilidade – muitas vezes trazendo sobre si uma quantidade desnecessária de *stress* – para que eu pudesse ter a tranquilidade necessária para concluir meus estudos. Cada página deste trabalho tem um pouco do sangue e do suor de cada um de vocês.

Aos colegas mestrandos e doutorandos, por me tratarem como se da família fosse, me auxiliando em todos os momentos de dificuldade, pelas conversas, pelos momentos de união e alegria. Muitos de vocês me inspiraram e, mesmo à distância, continuam me inspirando.

À família Felício, meu porto seguro. Obrigado por me amarem, apesar de mim.

Como de costume, deixo o meu agradecimento ao Sr. Edno Martins da Silva Leão. Eu, ainda que de maneira indireta, sou criação sua. E a cada dia apenas me torno melhor. Obrigado por tudo.

Foi uma jornada incrível. Obrigado a todos.

“A grande arte é mudar durante a batalha. Ai do general que vai para o combate com um esquema.”

Napoléon Bonaparte (1769-1821)

RESUMO

O presente trabalho tem como objetivo principal entender como ocorre a formação e implementação do planejamento estratégico em organizações do Exército Brasileiro. O processo de formação dos planos de gestão de seis Batalhões Logísticos do Exército Brasileiro localizados no Sul do Brasil é analisado a partir da perspectiva teórica oferecida por Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2009). A combinação dos aspectos que caracterizam cada escola imprime características à estratégia e, a partir delas, oferecemos um diagnóstico das interações internas ocorridas durante o processo de confecção estratégica das organizações militares. Foram realizadas entrevistas com as pessoas responsáveis pelos planos de gestão, utilizando um roteiro baseado no processo de formação estratégica. As análises mostram uma influência do ambiente organizacional nos planos, que são formados a partir de análises pouco sistemáticas do ambiente no qual a organização está inserida, com um monitoramento desse ambiente também pouco sistemático. Além disso, percebe-se que os planos são produtos de processos informais e que desprezam ferramentas racionais de decisão, o que favorece o uso da intuição e criatividade, apesar de o *ethos* militar não incentivar esses atributos em seus membros. Por último, notou-se influência do poder intra e interorganizacional na confecção dos planos de gestão.

Palavras-chave: Planejamento Estratégico, Organizações Militares, Administração Pública

ABSTRACT

The main objective of this work is to understand how the formation and implementation of strategic planning in organizations of the Brazilian Army occurs. The process of forming management plans for six Logistic Battalions of the Brazilian Army located in southern region of Brazil is analyzed from the theoretical perspective offered by Mintzberg, Ahlstrand and Lampel (2009). The combination of the aspects that characterize each school of thought impresses characteristics to the strategy and, from them, we offer a diagnosis of the internal interactions that occurred during the process of strategic formation of the military organizations. Interviews were conducted with the people responsible for the management plans, using questions based on the strategic formation process. The analyzes show an influence of the organizational environment in the plans, which are formed from the non-systematic analysis of the environment in which the organization is inserted, with a monitoring of this environment also not very systematic. In addition, it is perceived that the plans are products of informal processes and that they despise rational decision tools, which favors the use of intuition and creativity, although the military ethos does not encourage these attributes in its members. Finally, we noticed the influence of intra and interorganizational power in the preparation of management plans.

Keywords: Strategic Planning, Military Organizations, Public Management

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 - Estratégias deliberadas e emergentes.....	20
Figura 2 - Modelo básico da escola do design.....	22
Figura 3- Escolas de planejamento como aspectos integrantes do processo de formação da estratégia.....	27
Figura 4 - Sistema de Excelência no Exército Brasileiro (SE-EB).	30
Figura 5 - Esquema ilustrativo da metodologia de confecção da estratégia organizacional do Exército Brasileiro.....	32
Figura 6 – Categorias analíticas no software NVivo.....	38
Figura 7 - Unidades analíticas no software NVivo.....	40
Figura 8 – Resposta dada por entrevistado no decorrer da pesquisa.....	71

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Relação inicial de organizações a serem estudadas	36
Tabela 2 – Forma de extração dos dados de cada organização.	37
Tabela 3 - Operacionalização das variáveis	38
Tabela 4 – Perfil dos respondentes da pesquisa	41
Tabela 5 – Respostas coletadas na categoria “período determinado”	43
Tabela 6 - Respostas coletadas na categoria “período determinado”	44
Tabela 7 - Respostas coletadas na categoria “mudança”	45
Tabela 8 - Respostas coletadas na categoria “inovação”	47
Tabela 9 - Respostas coletadas na categoria “mudança tecnológica”	48
Tabela 10 - Respostas coletadas na categoria “preparação prévia”	49
Tabela 11 - Respostas coletadas na categoria “processo”	49
Tabela 12 - Respostas coletadas na categoria "ideia que deu origem ao plano"	51
Tabela 13 - Respostas coletadas na categoria "método"	53
Tabela 14 - Respostas coletadas na categoria "envolvidos"	54
Tabela 15 - Respostas coletadas na categoria “reuniões”	54
Tabela 16 - Respostas coletadas na categoria “assimetria”	56
Tabela 17 - Respostas coletadas na categoria “desdobramento”	56
Tabela 18 - Respostas coletadas na categoria “comunicação”	57
Tabela 19 - Respostas coletadas na categoria “comunicação”	57
Tabela 20 - Respostas coletadas na categoria “acompanhamento”	60
Tabela 21 - Respostas coletadas na categoria “monitoramento do ambiente externo”	61
Tabela 22 - Respostas coletadas na categoria “transmissão de resultados”	62
Tabela 23 - Respostas coletadas na categoria “desempenho com relação às expectativas”	63
Tabela 24 - Respostas coletadas na categoria “desempenho com relação a outros batalhões logísticos”	63

SUMÁRIO

AGRADECIMENTOS	5
RESUMO	8
ABSTRACT	9
LISTA DE ILUSTRAÇÕES	10
LISTA DE TABELAS	11
1. Introdução.....	11
2. Referencial Teórico	15
2.1. Estratégia como um conceito militar	15
2.2. Estratégia como um conceito organizacional	17
2.3. Formação da estratégia organizacional.....	20
2.4. A importância da análise da dimensão processual da estratégia	28
2.5. Planejamento Estratégico nas Organizações Militares do Exército Brasileiro.....	30
3. Metodologia	34
4. Análise dos dados e discussão dos resultados.....	41
4.1. Perfil dos respondentes.....	41
4.2. Dimensão geral.....	42
4.3. Observação	51
4.4. Formação	52
4.5. Implementação.....	56
4.6. Desempenho	62
4.7. Análise.....	64
5. Conclusões	69
REFERÊNCIAS	72
APÊNDICE A - Roteiro de entrevista.....	80

1. Introdução

O mundo moderno e globalizado, suportado pela revolução das tecnologias de informação e comunicação, tem se mostrado um ambiente altamente desafiador para todas as organizações, principalmente pela velocidade com a qual as dinâmicas sociais se alteram, organizam, estruturam e operacionalizam (MORGADO, 2006). Neste cenário, é inevitável que as organizações também testemunhem mudanças cada vez mais velozes. Essas mudanças, além de rápidas, são cada vez mais complexas, de forma que as inovações fazem com que paradigmas sejam rompidos e que o mundo se torne totalmente diferente.

Se para as organizações privadas este ambiente se mostra bastante desafiador, para as organizações públicas, as dificuldades se ampliam ainda mais, pois as inovações entram em choque com as dinâmicas que se baseiam em uma distorção do modelo burocrático weberiano. Além disso, as variáveis políticas interferem de forma mais pronunciada no aspecto da técnica administrativa em comparação às organizações privadas, o que exige uma dose extra de criatividade por parte do gestor (PIRES; MACÊDO, 2006).

O modelo burocrático weberiano tem sido apresentado como algo a ser combatido (ABRUCIO, 2006). Porém, há que se considerar duas coisas: a primeira é que o modelo burocrático weberiano está imposto às organizações públicas por meio dos princípios insculpidos no artigo 37 da Constituição Federal, em especial os princípios da legalidade e impessoalidade. Talvez o referido modelo não seja exatamente algo a ser eliminado, mas corrigido.

Bresser-Pereira (1996) mostra que a burocracia foi adotada para substituir a administração patrimonialista, que fundia o patrimônio público com o privado, de maneira que o Estado era visto como propriedade do soberano. No entanto, o mau uso do modelo burocrático tem se mostrado como um grande problema para a gestão das organizações públicas. Por este viés, a questão a ser respondida passa a ser “como garantir a sustentabilidade das organizações públicas sem perder de vista as virtudes do modelo burocrático weberiano?”. Ou seja, o desafio é complementar o modelo burocrático, trazendo maior dinamismo às organizações públicas para que possam fazer frente ao cenário atual.

No Brasil, este complemento é a administração pública gerencial. Tendo seu embrião na década de 30 com a criação da primeira autarquia, a administração pública gerencial começou a ganhar mais corpo no final dos anos 60, com o Decreto-Lei 200 – que dispõe sobre a organização da Administração Federal, estabelece diretrizes para a Reforma Administrativa e dá outras providências (BRASIL, 1967) – e até hoje permeia as organizações públicas. Assim, com a intenção de trazer melhoria ao modelo burocrático, por meio da inserção de práticas de gestão, as organizações públicas passaram a buscar a eficiência e a eficácia por intermédio de ferramentas tipicamente utilizadas em organizações privadas. Uma dessas ferramentas é a estratégia.

Originada do meio militar, a estratégia remonta aos tempos mais antigos, onde se destacam as lições de Sun Tzu. Com o passar do tempo, outros teóricos oriundos do meio militar foram surgindo e compondo visões singulares a respeito da estratégia. Neste sentido, Vegécio, Jomini, Maquiavel, Von Clausewitz, Hart e muitos outros nos deixaram lições sobre como garantir a vitória no campo de batalha recorrendo à estratégia.

No sistema capitalista, naturalmente competitivo, as ideias dos estrategistas militares passaram a servir de inspiração para gestores de todo o mundo, que começaram a enxergar a ferramenta como um poderoso instrumento para alavancar os resultados das organizações, somando-se às ferramentas da administração científica, deflagrada por Taylor, F.W. (1919), que começa com a tentativa de determinar o melhor meio de produção, pela padronização no nível operacional da empresa e da administração clássica de Fayol (1917) que, com foco na figura do gestor, buscou constituir uma doutrina baseada em princípios de administração (planejamento, organização, comando, coordenação e controle), de forma a permitir que o empresário pudesse extrair o melhor dos trabalhadores da empresa pela melhoria dos processos inerentes à alta gestão.

Nas organizações públicas não foi diferente. Ao buscar implantar um modelo gerencial no setor público, o primeiro desafio que se apresenta é entender como utilizar as ferramentas originalmente criadas para organizações privadas – que, em princípio, atuam no mercado no ambiente competitivo típico do capitalismo – de maneira que possa funcionar em organizações que operam mediante transferências, controladas pela política e que têm como objetivo não o lucro, mas o interesse público (BRESSER-PEREIRA, 2000). Nesse sentido, Bresser-Pereira

(1999; p. 8) especifica a diferença entre as duas esferas e a limitação do uso das ferramentas gerenciais na administração pública:

As diferenças eram claras: enquanto a administração privada é uma atividade econômica controlada pelo mercado, a administração pública é um empreendimento político, controlado politicamente. Na empresa privada, o sucesso significa lucros; na organização pública, significa o interesse público. É possível transferir os instrumentos de gerenciamento privado para o setor público, mas de forma limitada. Pode-se descentralizar, controlar por resultados, incentivar a competição administrada, colocar o foco no cliente, mas a descentralização envolve o controle democrático, os resultados desejados devem ser decididos politicamente, quase-mercados não são mercados, o cliente não é apenas cliente, mas um cliente-cidadão revestido de poderes que vão além dos direitos do cliente ou do consumidor.

Nesse fato tem origem o problema de pesquisa deste trabalho. Ainda que atuem em busca de objetivos distintos, tanto as organizações privadas, quanto as públicas buscam incessantemente a eficiência na utilização de seus recursos e a eficácia no atingimento de seus objetivos. E, em se tratando do objeto de pesquisa – as organizações militares – essa busca se mostra ainda mais importante. O orçamento em defesa, apesar de ser um dos maiores da União, destina uma pequena parcela para o cumprimento das missões constitucionais. Matos (2016), por exemplo, indica que, em 2014, a proporção do orçamento destinada a gastos com pessoal foi de aproximadamente 72%. Somando-se a isso a recente publicação da Emenda Constitucional 95/2016, que cria um teto para os gastos públicos, congelando as despesas do governo federal por 20 anos, temos um cenário que exige um planejamento muito eficaz das organizações para implementação dos seus orçamentos.

Alguma teoria existe sobre como as estratégias devem ser formadas, como, por exemplo, os trabalhos de Taylor, B. (1984) e Bryson (1988). No entanto, o levantamento bibliográfico ora realizado se depara com uma carência de modelos teóricos a respeito de como as estratégias nas organizações públicas são formadas na prática para, a partir delas, extrair lições e experiências para a sua correta aplicação. Assim, questionando a aplicação do planejamento estratégico no setor público, em especial nas organizações militares, que se caracterizam por serem extremamente burocráticas e com um *ethos* distinto da maioria das organizações públicas, surge a seguinte questão: Como ocorre a formação e implementação da estratégia organizacional em organizações do Exército Brasileiro? Qual o impacto do planejamento estratégico nesse tipo de organização?

Assim, o presente trabalho tem como objetivo geral entender como ocorre a formação e implementação do planejamento estratégico em organizações do Exército Brasileiro, em especial batalhões logísticos localizados no sul do Brasil. Do universo de batalhões logísticos, trabalhamos com o que chamamos de “batalhões logísticos comuns”, assim consideradas como sendo as unidades que não estejam inseridos em contextos atípicos, como os batalhões logísticos leves ou de selva. Como objetivos secundários, tem-se:

- Identificar as características inerentes ao processo estratégico;
- Identificar quais são os atores que efetivamente participaram da formulação do planejamento estratégico;
- Definir o nível de comprometimento dos membros das organizações com o planejamento estratégico;
- Verificar a relação entre a metodologia do planejamento realizado nas organizações e a teoria;

A utilização, em organizações do setor público, das ferramentas da gestão inicialmente criadas para as organizações privadas é algo relativamente novo. No Brasil, esta prática começa a ganhar força a partir da reforma gerencial do Estado, iniciada no ano de 1995. Por isso, o trabalho se justifica a partir do momento em que se presta a dar auxílio no processo de modernização da gestão das organizações públicas, contribuindo para a formação de uma teoria específica para este tipo de organização.

O trabalho é organizado em 5 capítulos, sendo o primeiro esta introdução. O segundo capítulo traz o referencial teórico sobre estratégia, no qual nos apoiamos para realizar a pesquisa. O terceiro capítulo expõe a metodologia utilizada para coletar e analisar os dados. O quarto capítulo traz a análise dos dados e discussão dos resultados. O quinto e último capítulo exhibe as conclusões finais, bem como sugestões para futuras pesquisas.

2. Referencial Teórico

2.1. Estratégia como um conceito militar

A estratégia nasce como um conceito militar, que vai sendo construído ao longo do tempo. Sun Tzu (2007) diz que a arte da guerra é de vital importância para o Estado, de forma que não pode ser negligenciada. O planejamento estratégico do combate é o tema que abre o seu livro “A Arte da Guerra”. Embora não traga um conceito fechado sobre estratégia, fica claro no primeiro capítulo da obra de Sun Tzu que, para combater, o comandante precisaria levar em consideração a análise do cenário no qual estaria inserido e o caminho a ser tomado pela tropa, virtudes e habilidades dos comandantes e dos comandados. Neste sentido, Sun Tzu se refere aos cinco fatores que, em sua teoria, devem ser levados em consideração ao confeccionar a estratégia. São eles as leis morais, o tempo, o espaço, o comandante e o método.

Ao emitir suas recomendações, Sun Tzu sugere que a estratégia é algo maior que a utilização de engajamento ou a distribuição de recursos militares. Essas lições teóricas mostram que a estratégia precisa levar em consideração o ambiente, bem como as habilidades de cada militar e, em especial, as virtudes e capacidade de liderança do comandante. Ou, em outras palavras, a estratégia depende principalmente das competências internas da força, conjugadas com os atributos do ambiente na qual ela está inserida, um conceito que seria utilizado na estratégia organizacional no futuro.

Von Clausewitz dialoga com Sun Tzu ao definir estratégia como a “utilização dos engajamentos para atingir o propósito da guerra” (VON CLAUSEWITZ, 1984). Muito embora o autor entendesse a estratégia como sendo aplicável unicamente aos engajamentos, ao mesmo tempo acredita que a teoria por trás dela deveria considerar as forças de combate, seu principal meio de execução e aquelas que sentirão os efeitos imediatos do engajamento. Assim, a visão Clausewitziana, tal qual a de Sun Tzu, enxerga a estratégia como a resultante das competências internas das forças (elementos morais, físicos e estatísticos), juntamente com os elementos do ambiente que as circunda.

A partir dessa perspectiva, para traçar a estratégia, é necessário inicialmente definir um objetivo para as operações de guerra, determinando como cada engajamento será realizado. Com o plano confeccionado, o estrategista precisa estar presente durante a sua execução, para

que seja adaptado, pois algumas premissas usadas para a confecção da estratégia podem não estar corretas e as ordens mais detalhadas não podem ser definidas anteriormente, mostrando que nem todas as estratégias são deliberadas, mas algumas emergem durante a execução, percepções que também são adotadas na estratégia organizacional.

Modernamente, além da mudança em termos de abordagem, o conceito de estratégia no campo militar parece ter tomado corpo. Fravel (2016, p. 3), em estudo sobre o modelo chinês, expõe a definição de estratégia como sendo “o planejamento e orientação geral para o desenvolvimento e emprego das forças armadas, que têm a guerra como central”. Nota-se, portanto, que – pelo menos no modelo chinês – em contraste com o modelo clássico, a estratégia deixa de ser um ato prático para ser um ato racional. Ou seja, enquanto Von Clausewitz falava em “utilizar”, o modelo chinês, por sua vez, fala em “planejar” e “orientar”. Obviamente, esta definição não está livre de críticas, de forma que, a própria Academia de Ciências Militares da China argumenta que esta definição é ampla demais e não foca na essência da estratégia militar ou como lutar em guerras (FRAVEL; 2016). No entanto, de qualquer forma, isso nos serve para mostrar o contraste entre o pensamento clássico e o pensamento moderno da estratégia militar e que, de alguma maneira, irá encontrar eco na estratégia organizacional.

As Instruções Provisórias de Planejamento Estratégico Organizacional (IP PEO-PEG)², da Assessoria Especial do Gabinete do Comandante do Exército, definem estratégia militar como sendo “a arte de preparar e aplicar meios militares para a consecução e manutenção dos objetivos fixados pela política nacional. Nesse contexto, a estratégia militar integra a estratégia nacional e subordina-se à política, e sua concepção é encargo dos mais altos escalões da Força”, indicando que o pensamento estratégico do Exército Brasileiro está bastante alinhado ao modelo Clausewitziano.

De forma geral, conforme proposto pelo modelo clássico, a estratégia militar continua possuindo forte conexão com o nível político (Lindsey, 2015). Porém, enquanto no passado estava diretamente ligada ao momento do combate, atualmente está mais próxima às estratégias nacionais de defesa, que emanam de documentos que norteiam os objetivos e ações que irão guiar as campanhas militares (RAINHA *et al.*, 2014). No caso brasileiro, tem-se como documento norteador a Estratégia Nacional de Defesa (END). Apesar das críticas que

² Ver Brasil (2006).

existam com relação ao documento, como a negligência aos aspectos orçamentários da defesa nacional e a dificuldade estrutural do raciocínio estratégico (MARTINS; OLIVEIRA, 2015), é com base nela que as forças armadas realizam seus planos estratégicos. Esse é o caso, por exemplo, da Estratégia Braço Forte do Exército, que possui projetos estratégicos (SISFRON, PROTEGER, Defesa Cibernética, Guarani, Defesa Antiaérea, ASTROS 2020 e OCOP) totalmente alinhados com a END (RAMOS; GOLDONI, 2016).

A estratégia militar passou a inspirar gestores a aplicá-la como uma ferramenta de gestão para potencializar os resultados organizacionais. Com isso, os teóricos militares, como Von Clausewitz e Sun Tzu, serviram de exemplo para que diversos estudiosos das ciências da administração formulassem teorias com vistas a criar planos estratégicos para organizações de diversos tipos. A próxima seção dedica-se a análise da aplicação desse conceito de origem militar às organizações.

2.2. Estratégia como um conceito organizacional

Genericamente, a estratégia é uma forma relativamente simples de, após a definição da situação que se espera no futuro para a organização, analisar a situação atual e definir a direção para atingir os objetivos propostos. Quando bem formulada, a estratégia auxilia a alocar os recursos de uma organização de forma singular, baseada nas competências e deficiências internas, nas mudanças no ambiente, e nos movimentos dos concorrentes. (SARBAH; OTU-NYARKO, 2014).

De acordo com Mintzberg (2006), não existe uma definição universal de “estratégia”, mas sim uma multiplicidade de definições. O teórico agrupa essas múltiplas definições em cinco tipos, conhecido como os “cinco Ps”: plano, pretexto, padrão, posição e perspectiva.

A estratégia como plano mostra a estratégia como um plano de ação que é concebido de forma consciente, com o intuito de determinar uma diretriz ou um conjunto de diretrizes para lidar com uma situação ou atingir um objetivo. A estratégia como plano possui duas características básicas: a primeira característica é ser elaborada antes da implementação das ações. A segunda é ser desenvolvida de forma consciente e proposital. Neste sentido está o trabalho de Peng (2010), que mostra a ideia de que a estratégia é, em princípio, um plano, sendo essa a noção mais antiga sobre este tema. Isso se confirma nos escritos de Von Clausewitz

(1984), nos quais o teórico se refere à estratégia como um “plano de guerra”. Dentro de um plano, a estratégia pode também ser um pretexto para caracterizar uma manobra específica para superar um concorrente ou adversário. Neste tipo de definição estão as dissimulações e outras medidas para confundir ou enganar concorrentes. Mas não apenas isso. Tovstiga (2013) sugere que a adoção de um planejamento estratégico auxilia uma melhor organização, dando um pretexto para estabelecer diretrizes de ação.

Por sua vez, a estratégia como padrão engloba comportamentos, a partir de uma corrente de ações. Assim, a estratégia é a consistência, consciente ou inconsciente, em um determinado comportamento. Nesta visão, uma empresa que só fabrique utensílios de cozinha utilizando apenas materiais recicláveis, estaria lançando mão de uma estratégia. Segundo Mintzberg (2006), a estratégia como plano pode ser muito independente da estratégia como padrão, pois planos podem não se realizar e comportamentos podem aparecer sem serem pré-concebidos. Andrews *apud* Grant e Jordan (2015) reafirma esse caráter da estratégia, definindo a mesma como sendo o padrão ou tema que dá coerência às decisões de um indivíduo ou organização.

A estratégia como posição abrange os planos que têm como objetivo explorar a relação da organização com o ambiente no qual está inserida. Desta forma, a estratégia atua como força mediadora entre a organização e o ambiente. Esta definição pode ser compatível com as visões anteriores, uma vez que é possível escolher uma posição e almejar chegar a ela por meio de um plano ou um pretexto ou chegar até ela recorrendo a um padrão de comportamento (MINTZBERG, 2006). Vannebo e Gotvassli (2015), a esse respeito, afirmam que a estratégia como posição tem a função de focar no ambiente externo, fazendo uma comparação da organização com outras que ofereçam os mesmos produtos e serviços, bem como entender quais são as demandas das partes interessadas.

O último “P” de Mintzberg mostra a estratégia como perspectiva, que vê a estratégia como a forma da organização de enxergar o mundo. Segundo esse ponto de vista, a estratégia é para a organização o mesmo que a personalidade é para uma pessoa. Nesse contexto, a estratégia é percebida como uma abstração, que existe apenas na mente dos interessados. Embora a estratégia seja sempre uma abstração – não é possível ver ou tocar uma estratégia – neste ponto de vista, a perspectiva é compartilhada pelos membros da organização, estando intimamente ligada à cultura organizacional. Para Ketchen e Short (2015) a estratégia como perspectiva mostra como o responsável pela organização interpreta o ambiente ao seu redor e,

assim como cada pessoa é singular, duas pessoas diferentes podem ter diferentes interpretações sobre o mesmo evento, dando perspectivas distintas ao acontecimento.

O *Office of Government Commerce* em Reino Unido (2011) mostra que a perspectiva de uma organização expressa como ela se vê contextualmente e descreve o que a organização é, o que faz, quem faz, para quem faz, como funciona e, ao transformar esta perspectiva em estratégia, faz isso de forma que se torne fácil de comunicar internamente e externamente. Desta forma, a perspectiva passa a informar aos empregados, clientes e fornecedores a respeito das crenças, valores e propósitos da organização, dando uma direção geral para a organização e articulando como ela irá cumprir seus propósitos. Por esse prisma, a estratégia como perspectiva de uma organização fica bastante clara a partir do momento em que ela passa a expor, por exemplo, a sua visão, missão e valores.

Apesar de complexas, as relações entre os “P’s” são possíveis, de forma que todos se mostram compatíveis. Por exemplo, a perspectiva pode ser o próprio plano – estratégias são “sonhos em busca da realidade” (LAPIERRE, 1980 *apud* MINTZBERG, 2006) – ou a criadora do plano. De igual sorte, um padrão pode surgir, ser reconhecido e dar origem a um plano formal – que em última análise também é um pretexto – dentro de uma perspectiva em determinada posição (MINTZBERG, 2006).

Em assim sendo, nenhum dos “P’s” possui precedência sobre o outro, de forma que se complementam e, por isso, não pode haver uma definição “fechada” de estratégia, sendo necessário considerar todos os P’s como suas partes integrantes. Assim, favorecer um em detrimento de outro seria prestar um desserviço (MINTZBERG, 1994). Portanto, acredita-se aqui que a estratégia é, simultaneamente, plano, pretexto, padrão, posição e perspectiva aplicados na busca da consecução dos objetivos organizacionais. Esta é a percepção adotada na presente pesquisa.

É importante também ressaltar que a noção de estratégia como plano traz a ideia da estratégia como um processo proativo, racional e anterior, um processo pretendido ou, como Mintzberg (2006) chama, deliberado. As estratégias deliberadas são aquelas cujas realizações foram previamente pretendidas pelo estrategista. Por outro lado, a noção de estratégia como padrão traz também dentro de si a ideia de que a estratégia pode ser fruto de um processo reativo, não racional e imediato, que é o que o autor chama de estratégia emergente. A estratégia

emergente é aquela que surge sem a intenção do estrategista, ou apesar da intenção dele (no caso de uma intenção frustrada).

Para Mintzberg (2006) é impossível querer que uma estratégia seja totalmente deliberada, pois isso iria requerer, além de declaração de intenções precisas dos líderes da organização, que essas intenções fossem aceitas por todos e que o plano fosse executado sem nenhuma interferência externa. De igual sorte, é impossível pretender que uma estratégia seja puramente emergente, pois isso iria requerer que houvesse consistência de ação sem qualquer intenção. Por isso, para o autor, algumas estratégias se aproximam mais de um tipo ou de outro e uma maioria está em uma linha existente entre esses dois tipos, refletindo aspectos deliberados e emergentes. A relação entre as estratégias deliberadas e emergentes pode ser vista na figura 1 a seguir.

Figura 1 - Estratégias deliberadas e emergentes



Fonte: Mintzberg (2006)

2.3. Formação da estratégia organizacional

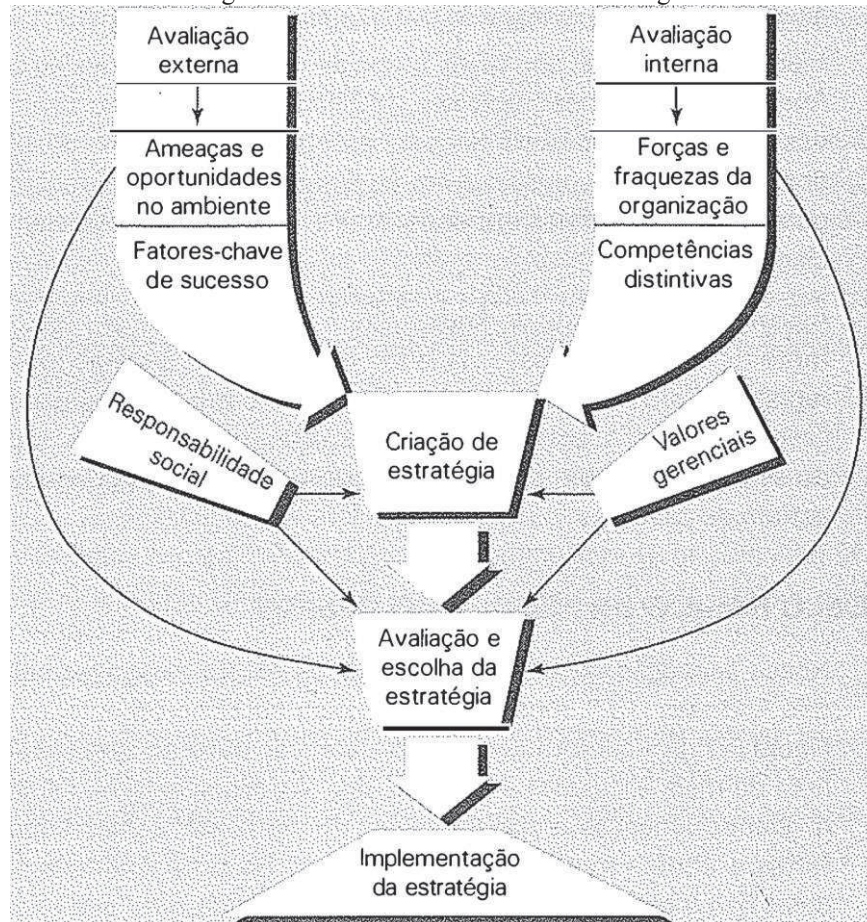
Segundo Sarbah e Otu-nyarko (2014) a formação da estratégia é o processo por meio do qual os responsáveis pela organização identificam e decidem as linhas de ação que serão tomadas no futuro, por intermédio da combinação de diversos fatores. Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2010), após estudarem mais de 2.000 itens de literatura sobre o planejamento estratégico, classificaram o planejamento estratégico em dez escolas de pensamento, a saber: do design, do planejamento, do posicionamento, empreendedora, cognitiva, do aprendizado, do poder, cultural, ambiental e da configuração. As escolas de pensamento podem ser vistas como

paradigmas institucionalizados, que mostram o alcance do pensamento de um grupo específico de pesquisadores, cristalizado dentro do campo da gestão estratégica (ELFRING; VOLBERDA, 2001).

Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2009), expondo a escola do design, sugerem que, nesta escola, o gestor tem o principal a missão de analisar o cenário no qual a organização se situa para, com base nos seus pontos fortes e fracos, assim como nas ameaças e oportunidades do ambiente externo, estabelecer a estratégia a ser seguida. Por ser responsabilidade de uma única mente – a do gestor principal – a elaboração da estratégia deve trazer simplicidade às organizações, de maneira que a estratégia é única e sua elaboração é basicamente um processo criativo que só estará completo quando o planejamento estiver pronto de forma explícita, única e simples, apesar de inflexível e restrita.

Nesta escola, os atores que realizam o planejamento não são os mesmos que o implementam, o que acaba por separar o plano da realidade. A esse respeito, Chermack e Coons (2015) veem que a utilidade de revisitar a escola do design é o acesso a princípios fundamentais na aplicação de conceitos de design à estratégia e vice-versa. Sarbah e Otu-nyarko (2014) dialogam com Mintzberg, Ahlstrand e Lampel, ao dizer que a escola do design permite fazer ajustes para encontrar um equilíbrio entre as capacidades internas e possibilidades externas, lançando as bases principiológicas da gestão estratégica. Um modelo básico da escola do design pode ser visto na figura 2.

Figura 2 - Modelo básico da escola do design.



Fonte: Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2009)

A escola do planejamento que, segundo Mintzberg e Lampel (2006) tem origem no trabalho de Selznick (1957) e tem continuidade com o de Christensen, Andrews e Bower (1978)³, é contemporânea da escola do design, que se origina na obra de Ansoff (1965) e contém diversas ideias da mesma. Assim como na escola do design, o principal gestor é aquele que possui o poder sobre o plano estratégico, mas, diferente da primeira escola, não é o responsável pela concepção do plano, mas tão somente por sua aprovação (MINTZBERG, AHLSTRAND, LAMPEL; 2009). Entram em cena, então, os planejadores profissionais.

Nesta escola, as estratégias também saem prontas e devem ser explicitadas para que possam ser implementadas. Por causa da formalidade e mecanização do processo de elaboração, o planejamento é muito mais associado ao controle, já que, para esta corrente de pensamento, a implementação controlada e livre de surpresas é a chave para o sucesso da estratégia. Johnsen

³ Mintzberg e Lampel (2006) afirmam que talvez outros trabalhos anteriores, como o de Newman (1951), possam ter contribuído para o surgimento da escola, embora não os tenham considerado.

(2015) mostra que a escola do planejamento é útil para implementar estratégias em grandes organizações que operam em ambientes estáveis e em culturas que valorizem a lealdade às decisões da alta gerência, parecendo ser uma prática difundida em organizações do setor público.

Com relação à escola do posicionamento, Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2009) afirmam que a formulação também é um processo controlado, formal e, por consequência, consciente, devendo a estratégia ser explicitada para ser implementada, sendo o papel de estrategista encargo do gestor principal, o qual, para esta escola, é o analista que escolhe e recomenda as melhores estratégias aos gerentes, baseado na escolha de posições estratégicas genéricas. Focada principalmente no exterior, a escola do posicionamento tende a reforçar a análise do ambiente e ignorar os processos internos da organização (NONAKA; TOYAMA, 2015). Porter (1985, p.1) dá muita ênfase à posição como forma de garantir vantagem competitiva:

A estratégia competitiva é a procura por uma posição competitiva favorável em uma determinada indústria, a arena fundamental onde ocorre a competição. A estratégia competitiva busca estabelecer uma posição lucrativa e sustentável contra as forças que determinam a competição da indústria.

Ainda com relação à escola do posicionamento, Johnsen (2014) mostra que a mesma se torna relevante em indústrias maduras onde há competição que exija análise para estabelecer vantagem competitiva e onde há consultores capazes de dar assistência às organizações, que geralmente são grandes e maduras.

Na escola empreendedora o processo de estratégia é focado em uma única pessoa – o empreendedor – e, diferente das escolas anteriores, possui natureza descritiva e não prescritiva (MINTZBERG, AHLSTRAND, LAMPEL; 2009). Os afiliados a esta corrente têm a finalidade de entender o processo de elaboração da estratégia na medida em que esta surge nas organizações.

O entendimento da estratégia como perspectiva faz com que o foco da escola se volte para a representação mental da estratégia como consequência da visão do empreendedor, que dá a ele uma capacidade de enxergar em longo prazo. Por se basear na visão do líder empreendedor, é este o responsável por implementar a estratégia de forma controlada, o que

confere um caráter mais flexível à mesma. Johnsen (2014) diz que a escola empreendedora é frequentemente associada às pequenas *startups*, mas também pode se encaixar em situações nas quais as alterações de regimes e mudanças organizacionais exigem reformulação de estratégias.

A escola cognitiva, segundo Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2009), tem como objetivo compreender os mecanismos que a mente humana utiliza para, a partir da observação da realidade, produzir estratégias. Nesta escola, portanto, o foco não são as estratégias em si, mas sim o seu processo de elaboração, como uma derivação da realidade. Neste sentido, a principal preocupação é como a experiência do gestor, suas interpretações e intuições vão afetar a estratégia.

Betz (2016), a esse respeito, mostra que a escola cognitiva adiciona aos conceitos analíticos da escola do planejamento uma ênfase na intuição e no papel das estruturas de informação e conhecimento na formulação da estratégia, incluindo uma visão construtivista do processo estratégico que enxerga as estratégias como construtos criativos do que a realidade poderia se tornar. Mello e Gonçalves (2015) consideram a escola cognitiva um elo entre as escolas objetivas ou prescritivas (do design, planejamento, posicionamento e empreendedorismo) e as escolas subjetivas ou analíticas (aprendizado, poder, cultura, ambiental e configuração). A escola cognitiva é relevante em todas as organizações principalmente porque o uso das percepções da psicologia cognitiva pode melhorar o entendimento, análises e a tomada de decisões em todas as outras escolas de pensamento (JOHNSEN, 2014).

Na escola do aprendizado as estratégias surgem quando os atores aprendem sobre determinada situação e desenvolvem a capacidade organizacional para lidar com ela, gerando padrões que possivelmente serão incorporados à estratégia formal, quando houver. A gestão eficiente, para esta corrente, vai depender da capacidade de a organização conseguir manter a aprendizagem, enquanto realiza mudanças com continuidade, pois, por causa da natureza imprevisível e muitas vezes complexa do ambiente organizacional, a formulação e implementação da estratégia ocorrem quase que simultaneamente (MINTZBERG; AHLSTRAND; LAMPEL, 2009).

Vecchiato (2015) diz que, ao contrário da escola do planejamento, a escola do aprendizado determina que a previsão seja evitada tanto quanto possível e, ao invés disso, foca em reagir às mudanças à medida em que surgirem. Por isso, a escola do aprendizado se limita

a usar abordagens puramente reativas que evitem tentar definir mudanças futuras e procurem, ao invés disso, posicionar a organização para dar respostas pontuais a eventos e mudanças que estejam ocorrendo no momento. Neste sentido, esta abordagem defende que a impossibilidade de fazer previsões suficientemente confiáveis representa uma barreira intransponível ao planejamento estratégico, comprometendo sua efetividade.

De acordo com Johnsen (2014), a escola do aprendizado pensa a estratégia como padrões que emergem da prática, aprendizado e rotinas, ao invés de ser algo que a alta direção desenhe, planejadores programem ou consultores analisem e formulem. Este tipo de pensamento pode se encaixar bem em ambientes turbulentos onde a instabilidade e imprevisibilidade poderiam tornar obsoletos os planos formais.

A escola do poder observa a formação de estratégias como resultante de negociação e barganha, ou seja, um processo de influência que enfatiza a utilização do poder e da política (MINTZBERG, AHLSTRAND, LAMPEL; 2009). Esta escola se divide em duas vertentes: a do poder micro e a do poder macro. A vertente do poder micro analisa as relações de poder sob a perspectiva dos indivíduos e grupos internos da organização, considerando-as nos níveis mais altos durante as fases de análise do ambiente e formação das estratégias e nos níveis intermediários nas fases de formação e implementação. Já a vertente do poder macro analisa as relações de poder interorganizacionais, que influenciam a análise do ambiente, formação e implementações das estratégias. Por isso, para esta escola, o gestor de sucesso é aquele que está atento aos aspectos políticos da formação estratégica e tem habilidade para conciliar interesses. (QUINTELLA; CABRAL, 2007)

Para Johnsen (2015) a escola do poder é útil para explicar a formação da estratégia em organizações grandes e descentralizadas. A vertente do poder macro, por ter uma perspectiva de dependência de recursos, é mais útil às grandes organizações para influenciar o ambiente. Já a vertente micro é útil para entender estratégias como sujeitas aos interesses dos atores organizacionais e políticas institucionais. Johnsen (2014) também diz que a organização usará o poder formal para conquistar algo que indivíduos não possam fazer. Mas pensar em poder direciona a atenção também para o uso informal do mesmo – como, por exemplo, por meio de conspirações. O poder informal pode ser exercido tanto na vertente macro quanto na micro e pode afetar a organização externamente a fim de garantir recursos e legitimidade e para reduzir

incertezas. Por este prisma, pensar em relações de poder é especialmente útil em situações de conflitos, dependências, bloqueios e cooperação.

A escola cultural enxerga a formação da estratégia como um processo de interação social, que pela cultura se mostra como uma ferramenta mais importante que o planejamento racional e deliberado. Neste sentido, a estratégia é fruto de intenções coletivas, não havendo discussão sobre a implementação. A grande vantagem de uma estratégia desta natureza é que a dificuldade de imitação. Em contrapartida, para alterar a estratégia, é necessário mudar a própria cultura organizacional (MINTZBERG, AHLSTRAND, LAMPEL; 2009).

Na escola ambiental, as organizações são consideradas como elementos passivos, que apenas reagem às mudanças no ambiente. Sendo assim, o ambiente tem papel de suma importância no processo de formação da estratégia. Ao gestor cabe interpretar o ambiente para, usando da estratégia, garantir a adaptação da organização. Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2009) dividem essa escola em duas vertentes. A primeira – os ecologistas de população – acredita que o ambiente é capaz de eliminar uma organização, caso esta não se adapte. A segunda – os teóricos institucionais – que pensam que, embora possa enfraquecer a organização, o ambiente por si só não é capaz de eliminá-la.

A escola da configuração, a última delas, se caracteriza pela abrangência. Esta corrente de pensamento, que possui como adepto o próprio Mintzberg (MINTZBERG, AHLSTRAND, LAMPEL; 2009), acredita que, conforme a situação ou período, a estrutura deve assumir uma determinada formação de estratégia, ou seja, uma configuração, que é explicada por cada uma das escolas anteriores.

Como estas dez escolas se relacionam de forma complexa, seria limitado afirmar que elas simplesmente representam formas diferentes de formação de estratégias ou diferentes partes de um mesmo processo. Para Mintzberg e Lampel (2006, p. 43-44)

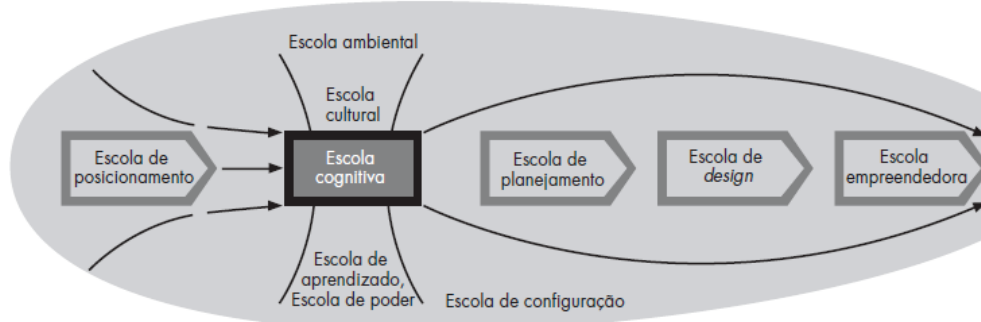
A formação de estratégia é projeto sensato, visão intuitiva e aprendizado emergente; é sobre transformação e também perpetuação; deve envolver cognição individual e interação social, cooperação e conflito; tem que incluir análise prévia e programação posterior, além de negociação durante; e tudo isso deve ser em resposta ao que pode ser um ambiente exigente. Tente omitir qualquer um desses itens e veja o que acontece!

Assim, claramente, o processo pode pender para os atributos de uma escola ou de outra: em direção à escola empreendedora durante a fase inicial ou quando houver necessidade de um reposicionamento drástico; em direção à escola de aprendizado

sob condições dinâmicas, quando a previsão é quase impossível, e assim por diante. Algumas vezes o processo tem que ser mais individualmente cognitivo do que socialmente interativo (em pequenas empresas, por exemplo). Algumas estratégias parecem ser mais racionalmente deliberadas (especialmente em setores maduros de produção em massa e no governo), enquanto que outras tendem a ser mais adaptavelmente emergentes (como em setores dinâmicos de alta tecnologia). O ambiente às vezes pode ser muito exigente (durante revoltas sociais), enquanto que em outros momentos (ou até ao mesmo tempo) os líderes empresariais conseguem mover-se por meio dele com facilidade. Há, afinal de contas, estágios e períodos identificáveis na criação da estratégia, não em um único sentido absoluto, mas como tendências reconhecíveis.

Em assim sendo, considerando a formação da estratégia como um processo único, as escolas se constituem como aspectos integrantes deste processo, da maneira ilustrada pela Figura 3, a seguir.

Figura 3- Escolas de planejamento como aspectos integrantes do processo de formação da estratégia.



Fonte: Mintzberg e Lampel, 2006.

Por este prisma, o pensamento a respeito da gestão estratégica fundamenta a pesquisa “da estratégia como um todo. Talvez não possamos nunca vê-la por completo, mas certamente poderemos vê-la melhor” (MINTZBERG; LAMPEL, 2006, p. 44).

Assim, acreditamos que a combinação dos aspectos que caracterizam cada escola imprime características à estratégia, da mesma forma que o DNA faz com os seres humanos. Desta forma, as escolas, se não conferem singularidade a cada estratégia organizacional, certamente possibilita inúmeras combinações, contribuindo assim para a sua diversidade. No presente estudo, buscamos conhecer os elementos formadores da estratégia nas organizações militares, de maneira a conhecer o seu “código genético”, o que, de acordo com o olhar de Mintzberg e Lampel (2006), permitirá um melhor conhecimento da estratégia como um todo, ainda que eventualmente não nos seja possível enxergá-la por completo. Essa maior nitidez no conhecimento da estratégia deve permitir a melhoria das práticas. Partindo deste ponto, torna-

se importante compreender como a dimensão processual da estratégia se alinha com estes conceitos, e esse é o objeto da próxima seção.

2.4. A importância da análise da dimensão processual da estratégia

Segundo Chakravarthy e Doz (1992), o processo estratégico está relacionado com a maneira que as estratégias são formadas, validadas e implementadas no âmbito das organizações. A importância do estudo do processo de formação da estratégia vem ganhando importância progressivamente ao longo do tempo. Pettigrew (1992) argumenta que, se em um primeiro momento, teóricos da área de estratégia organizacional adotavam uma abordagem mais estática, analisando as estratégias propriamente ditas, estudos mais modernos começam a trazer a necessidade de trazer mais dinamismo nas análises sobre o tema, observando a formação dos planos estratégicos organizacionais.

O primeiro motivo para que isso acontecesse vem da percepção do fato de que boas ideias – aquelas que supostamente habitariam as mentes daqueles que fazem parte da alta administração e são expostas durante as reuniões de planejamento – não são suficientes para que uma organização tenha sucesso ou mesmo que ela possa sobreviver. Notou-se que não só as previsões feitas pelos membros da alta administração falhavam, mas também que, em alguns momentos, o ambiente no qual a organização estava inserida se alterava de tal maneira que as propostas realizadas durante as reuniões de planejamento não eram capazes de reagir a tais mudanças. Além disso, era possível que boas ideias nem sempre surgissem nas reuniões dos membros da alta direção, ou mesmo não fossem fruto de suas mentes. Uma outra questão existente à época era a possibilidade de que fatores relacionados a resistências, relação de poder ou cultura organizacional pudessem influenciar na implantação das ideias (MEIRELLES; GONÇALVES; ALMEIDA, 2000).

Com a mudança dos paradigmas, causada por fatores como a facilidade de troca de informações e recursos, as organizações passaram a se ver em um ambiente mais desafiador, de maneira que, progressivamente, “os estrategistas [enquanto gestores] pararam de ser retratados como generais heroicos, podendo envolver atores de dentro e fora da diretoria” (PETTIGREW; THOMAS; WHITTINGTON, 2002, p. 12). Assim, a atividade de compor estratégias se tornou uma tarefa que envolve mais pessoas e de forma mais frequente, demandando uma maior reflexão sobre os papéis destes atores nos seus níveis de atuação, bem como os efeitos deste

agir. Este fato, somado às frustrações de abordagens mais generalistas e estáticas da estratégia, evidenciam a demanda por estudos mais detalhados e dinâmicos, para analisar, não apenas o que se faz, mas o que é feito, como é feito e por quem (JOHNSON; MELIN; WHITTINGTON, 2003).

Partindo deste princípio, a julgar pelos atores responsáveis pela sua formulação, o planejamento estratégico deixa de ser visto como uma atividade individual e centralizada no “general heroico” para começar a ser abordado como uma atividade social como qualquer outra e, sob esse viés, é possível auxiliar as pessoas envolvidas a compreender as práticas, para que possam aprimorá-las (WHITTINGTON, 2004). E, nesse momento, a discussão da estratégia passa a se aproximar dos aspectos operacionais das organizações como nunca (QUINTELLA; CABRAL, 2007). Entra em cena a abordagem da dimensão processual da estratégia, que, relacionando-se com a dinâmica envolvida na confecção e implementação da estratégia, trata de um lado mais próximo do cotidiano organizacional e seus processos decisórios (MEIRELLES, 2003).

Neste sentido, no início dos anos 90, Rumelt, Schendel e Teece (1991, p. 26) já afirmavam que a gestão estratégica estava “cada vez mais preocupada em entender os processos administrativos que selecionam e coordenam as atividades das firmas”. Porter (1991, p. 95), em ensaio no qual afirma pretender, explicitamente, “esboçar uma teoria dinâmica da estratégia”, reforça acerca do surgimento de

uma maneira mais sofisticada de entender como o ambiente que envolve uma empresa influencia tanto escolhas e resultados firmes, quanto os processos internos de escolha e da acumulação de habilidades e ativos (recursos) que sustentam a vantagem competitiva (PORTER, 1991, p. 115).

Portanto, atualmente, a importância das ações propostas nas estratégias organizacionais tem sido relativizada, deixando de ser o centro das atenções dos estudos acadêmicos. Assim, as direções a respeito do que a organização deve fazer no futuro dão lugar às dinâmicas envolvidas no modo por meio do qual essas direções foram geradas e suas variáveis relacionais como negociação, legitimação, jogos políticos, dentre outras (ALVES; SANTOS; LIMA, 2013).

Nesse contexto, surgem questões sobre a formulação da estratégia, tais como “quem realiza essa atividade? Quais as competências necessárias para essa atividade e como são

adquiridas? Quais as ferramentas comuns e as técnicas de criação e administração de estratégias? Como os resultados são divulgados, utilizados e monitorados?” (SANTOS; ALVES; ALMEIDA, 2007, p. 62).

2.5. Planejamento Estratégico nas Organizações Militares do Exército Brasileiro

No início de 2003, o então Comandante do Exército, como uma de suas diretrizes gerais de comando, determinou a criação do Programa de Excelência Gerencial do Exército Brasileiro (PEG-EB), com o objetivo de melhorar continuamente a gestão de toda a Força, com vistas à operacionalidade e o bem-estar do público interno e seus dependentes (BRASIL, 2015). Em continuidade ao PEG-EB, surge, pela Portaria n.º 220 de 20 de abril de 2007, o Sistema de Excelência no Exército Brasileiro (SE-EB), com o objetivo de “integrar as informações gerenciais do Exército Brasileiro, para auxiliar as decisões do Comandante do Exército e do Alto-Comando do Exército, incorporando os conceitos e práticas adotadas pelo PEG-EB” (EXÉRCITO BRASILEIRO, 2007). O SE-EB vigora até hoje, atualizado pela Portaria n.º 1.266 de 10 de setembro de 2015 e está ilustrado na figura 4.

Figura 4 - Sistema de Excelência no Exército Brasileiro (SE-EB).



Fonte: Exército Brasileiro (2015).

No SE-EB atualizado está presente como componente a Sistemática de Planejamento Estratégico do Exército (SIPEX), que tem como objetivo

integrar as modernas ferramentas de planejamento estratégico que são disponibilizadas à Alta Administração para que, a partir de um diagnóstico em constante atualização e de acordo com o Mapa Estratégico, possa contribuir com a elaboração dos planos estratégicos, a realização da proposta orçamentária, a contratação dos objetivos estratégicos e o acompanhamento dos resultados alcançados por intermédio dos indicadores e metas estabelecidos (EXÉRCITO BRASILEIRO, 2015)

O suporte metodológico à confecção dos planos estratégicos das organizações militares do Exército Brasileiro advém das Instruções Provisórias Planejamento Estratégico Organizacional (IP PEO-PEG). O documento foi publicado com a intenção de facilitar o trabalho dos Estados-Maiores e Assessorias na elaboração do Planejamento Estratégico Organizacional, recorrendo ao uso de uma metodologia simples, assim como padronizar os procedimentos de forma a possibilitar que os planos de todas as organizações da Força estejam coerentes com os de seus escalões imediatamente superiores, de maneira que haja um alinhamento geral com as políticas, estratégias e diretrizes do SIPLEx. (BRASIL, 2006)

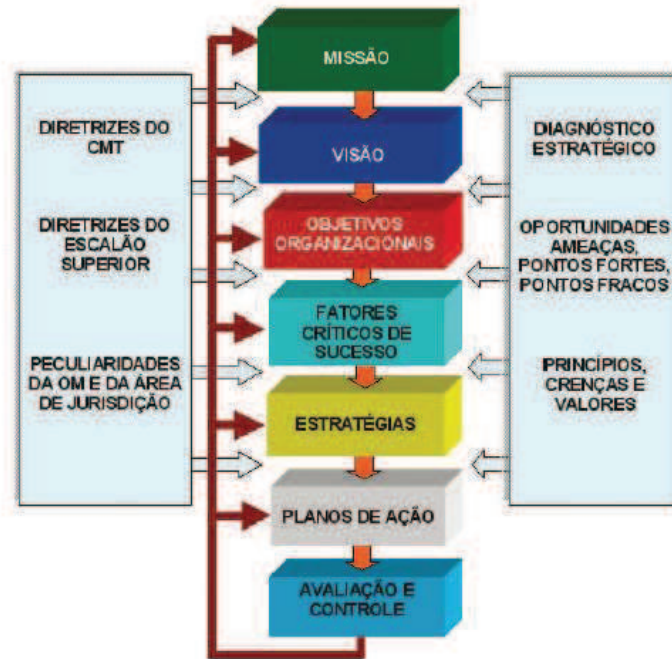
As IP PEO-PEG definem estratégia organizacional como

o caminho para a consecução dos objetivos organizacionais e pode ser aplicada indistintamente a todos os escalões da Força. Está voltada para o futuro da organização e orientada para longo prazo. Ela envolve a organização como uma totalidade e tem o comportamento orientado para os objetivos estratégicos organizacionais. (BRASIL, 2006)

O documento também traz o seu próprio conceito de planejamento estratégico como sendo o caminho que a organização escolhe para evoluir desde uma situação presente até uma situação desejada no futuro, podendo ser visto como uma técnica administrativa que busca ordenar as ideias das pessoas, de forma que se possa criar uma estratégia (BRASIL, 2006). O planejamento estratégico, de modo geral, é responsabilidade do Comando (aí incluídos o comandante/chefe/diretor, subcomandante/chefe de Estado-Maior/chefe de gabinete e Estado-Maior/Assessoria) e é elaborado para abranger um horizonte de tempo definido de 4 anos, podendo ser reajustado para intervalos maiores, conforme o escalão e as peculiaridades de cada organização militar. As instruções frisam ainda a importância do comprometimento de todos os níveis organizacionais, não só para a confecção de um plano realista, mas também para mitigar a resistência à implementação do mesmo.

No que tange à metodologia para confecção da estratégia organizacional, as IP PEO-PEG apresentam um mecanismo que é ilustrado pela figura 5 a seguir.

Figura 5 - Esquema ilustrativo da metodologia de confecção da estratégia organizacional do Exército Brasileiro.



Fonte: Brasil (2006).

O processo do planejamento começa com a definição da missão da Organização Militar, que se refere à missão imposta pelo escalão superior, levando-se suas diretrizes e planos em consideração, bem como a portaria de criação e quadro de organização da unidade, normas, manuais, regulamentos, peculiaridades da organização e de sua área de jurisdição; e enquadramento da OM na missão do seu escalão imediatamente superior. A missão não pode ser alterada com frequência, mesmo por ocasião das mudanças no comando da unidade, devendo ser mudada somente quando houver alterações que tenham como consequência a execução de atividades que não estavam previstas na missão anterior.

Definida a missão, são escolhidos os princípios, crenças e valores, que são os pilares que sustentam a organização e as ações daqueles que nela trabalham, funcionando como a “identidade” da organização. É necessário que sejam claros, diretos, de fácil compreensão e de conhecimento geral. A escolha precisa estar alinhada com a missão organizacional, bem como a natureza da organização, sua missão, orientações do escalão superior, os ambientes relacionados e até a personalidade do comandante da unidade.

Com a missão, princípios, crenças e valores estabelecidos, passa-se à etapa do diagnóstico estratégico, que nada mais é a análise do ambiente interno, verificando as forças e fraquezas, e externo, verificando as oportunidades e ameaças e relacionando essas variáveis para estabelecer planos com vistas à evolução da organização. As IP PEO-PEG dizem que nesta

fase do planejamento, é possível incluir subordinados e até civis para reforçar a equipe responsável pelos trabalhos. Após este momento, são definidos os objetivos organizacionais, fatores críticos de sucesso, a formulação das estratégias, os planos de ação e o estabelecimento de mecanismos de avaliação e controle.

A metodologia proposta pelas IP PEO-PEG, são aderentes à escola do planejamento, segundo a teoria de Mintzberg (1994), principalmente por ser formal e seguir etapas bem definidas. Não obstante, a aplicação prática deste modelo nem sempre é verificada com exatidão nas organizações militares do Exército Brasileiro, o que às vezes pode acabar por gerar estratégias organizacionais deficientes, como se pode ver no trabalho de Trentin *et al.* (2009). Neste sentido, existem trabalhos que apontam a necessidade do uso de outras metodologias, como o Planejamento Baseado em Capacidades (LEITE, 2011).

3. Metodologia

O presente trabalho parte do modelo proposto por Meirelles (2003), conforme adaptações feitas por Alves, Santos e Lima (2013), acrescido de itens do modelo proposto por Pereira (2006). Meirelles aborda a formação das estratégias em quatro dimensões ou fases, a saber:

- Análise e compreensão do ambiente interno e externo;
- Elaboração e concepção das ideias e decisão;
- Implantação e controle da estratégia e
- Interrelação da estratégia com as estruturas internas e externas.

Com relação à análise e compreensão do ambiente interno e externo, o autor propõe compreender o momento da confecção da estratégia no qual tal análise ocorreu, dando significado aos ambientes e explicitando a interpretação das pessoas envolvidas no planejamento a respeito dos ambientes interno e externo da organização. Neste sentido, com relação a este momento do planejamento, pretende-se descobrir o quanto de análises formais e rigorosas do ambiente precedeu ou acompanhou a adoção da estratégia; quais e o quanto dos elementos do ambiente foram contemplados; as divergências ou convergências de compreensão sobre o ambiente e o quanto o ambiente determinou a escolha da estratégia.

Com relação à elaboração e concepção das ideias e decisão, sendo o momento em que a estratégia foi formada e sistematizada (QUINTELLA; CABRAL, 2007), pretende-se compreender a formação da estratégia sob os aspectos da formalidade, racionalidade, participação, bem como critérios de decisão usados no processo (MEIRELLES, 2003). Quanto à implantação e controle da estratégia, assim definida a fase na qual a estratégia é implantada e sua execução acompanhada, buscamos verificar a formalidade e racionalidade do processo; as resistências internas; a adequação das atividades e competências; problemas de compreensão como entraves à implantação da estratégia, bem como a diferença entre a estratégia confeccionada e entre os problemas previstos e os efetivamente enfrentados na implantação.

Com isso em mente, foi construído um roteiro de entrevista semiestruturada a ser feita com os comandantes das organizações estudadas, ou o responsável pela elaboração da estratégia

(quando este não tenha sido o comandante da unidade). No roteiro foram incluídas perguntas presentes nos questionários propostos por Meirelles (2003), adaptado por Alves, Santos e Lima (2013), e por Pereira (2006). Inicialmente, a intenção era aplicar um questionário usando uma escala de Likert, mas em virtude do alto número de perguntas do produto (com cerca de 80 questões), optou-se por fazer uma versão mais compacta em formato de roteiro de entrevista, tornando-o mais factível.

Além disso, buscamos relacionar a estratégia com o desempenho organizacional. Se para organizações privadas a questão acerca da definição de indicadores confiáveis para medir desempenho é tormentosa (CARNEIRO et al., 2005), para organizações militares ela se agrava. Isso por duas razões: em primeiro lugar, assim como a maior parte das organizações que compõem a administração pública, as organizações militares não se orientam pela busca de lucros, o que inviabiliza o uso de indicadores financeiros. A segunda razão é que a própria finalidade desse tipo de organização (conduzir a guerra) dificulta a definição de indicadores, em virtude da condução de uma política pacífica com relação aos membros da comunidade internacional por parte do Estado brasileiro.

Face à impossibilidade de utilizar indicadores mais objetivos, a alternativa, neste caso, foram os dados subjetivos ou perceptuais. Conforme Jogaratnam e Tse (2006), a percepção da performance por parte do decisor fundamenta suas ações, principalmente as futuras. Além disso, Alves, Santos e Lima (2013) sugerem que gestores se permitem influenciar mais por suas próprias percepções acerca do desempenho da organização do que de dados objetivos “frios”. Por fim, para Dess e Robinson (1984), há forte correlação entre medidas objetivas e subjetivas de performance.

No desenvolvimento do trabalho, abordamos o Exército Brasileiro, especificamente batalhões logísticos, definidos como organizações militares

“responsáveis pela execução das tarefas logísticas relacionadas às áreas funcionais de apoio de material, apoio ao pessoal e de apoio de saúde às U [unidades] e SU [subunidades] subordinadas às brigadas (Bda). Essas OM Log [Organizações Militares Logísticas] apresentam organização modular e adaptada ao ambiente operacional de provável emprego da GU [Grande Unidade] enquadrante, devendo ser aptas a constituir os módulos logísticos a serem desdobrados em operações” (DEPARTAMENTO DE EDUCAÇÃO E CULTURA DO EXÉRCITO, 2015, p. 1-2).

A escolha por este tipo de unidade ocorreu em virtude de serem mais assemelhadas a organizações de natureza civil (como empresas de logística), favorecendo melhor aplicação do referencial teórico, voltado principalmente para organizações civis. Assim, temos como unidade de análise os batalhões logísticos, como sujeitos de pesquisa os comandantes de batalhão e/ou o responsável pela formulação dos planos de gestão e o nível de análise é o individual, uma vez que se trata de analisar a percepção pessoal de cada sujeito.

Do universo de 18 batalhões logísticos⁴, optamos por trabalhar apenas com Batalhões Logísticos comuns, ou seja, sem funções que aqui chamamos de “especiais”. Isso foi feito porque, embora o Manual de campanha C29-15 do Brasil (1984) sugira que não há diferença no emprego dos Batalhões Logísticos, o mesmo também sugere que condições atípicas alteram os planos operacionais de cada batalhão. Assim, foram excluídos os Batalhões Logísticos Leves, de Selva, Paraquedistas e Escola, restando apenas Batalhões Logísticos comuns, que são batalhões logísticos que não estejam inseridos em contextos atípicos. Dos 11 batalhões restantes, por questões de conveniência, optamos por focar em 8 batalhões da região Sul, para viabilizar economia de recursos (caso fosse necessário um eventual deslocamento aos locais) e de tempo.

Desta forma, nossa análise inicial foi composta das organizações constantes da Tabela 1, a seguir. Infelizmente, por problemas de comunicação, não foi possível entrevistar o 3º Batalhão Logístico, o que nos deixou com uma amostra definitiva de 7 organizações militares estudadas.

Tabela 1 – Relação inicial de organizações a serem estudadas

Estado	Organização
PR	5º Batalhão Logístico
	15º Batalhão Logístico
	27º Batalhão Logístico
RS	3º Batalhão Logístico
	4º Batalhão Logístico
	8º Batalhão Logístico
	9º Batalhão Logístico
	10º Batalhão Logístico

Fonte: O Autor

⁴ Conforme foi possível verificar no *site* <http://www.eb.mil.br/quarteis-por-estado1>

As entrevistas foram realizadas presencialmente, via telefone, ou por e-mail, conforme a disponibilidade dos entrevistados. O meio de entrevista por meio do qual os dados foram extraídos de cada organização consta da Tabela 2 a seguir.

Tabela 2 – Forma de extração dos dados de cada organização.

Estado	Organização	Meio de Entrevista
PR	5º Batalhão Logístico	Telefone
	15º Batalhão Logístico	E-mail
	27º Batalhão Logístico	Telefone
RS	4º Batalhão Logístico	Presencial
	8º Batalhão Logístico	E-mail
	9º Batalhão Logístico	E-mail
	10º Batalhão Logístico	Telefone

Fonte: O Autor.

Feitas as entrevistas, os dados foram inseridos no *software* de análise qualitativa NVivo. Na fase de análise de dados, inicialmente utilizamos o método da análise de conteúdo conforme proposta por Bardin (1977), que pode ser definida como um conjunto de técnicas que podem ser utilizadas com o intuito de tratar materiais linguísticos, produzidos ou não pelo pesquisador (HENRY; MOSCOVICI, 1968), que, segundo Bardin (idem), se divide em três fases: pré-análise, exploração do material e tratamento dos resultados, inferência e interpretação.

Na pré-análise são operacionalizadas e sistematizadas as ideias iniciais, com o objetivo de delinear a análise a ser feita. Esta primeira fase tem função tríplice: escolher os documentos a serem trabalhados, formular hipóteses e objetivos e elaborar indicadores que possam embasar a conclusão do trabalho. Na fase de pré-análise, selecionamos, para análise, as entrevistas realizadas durante a pesquisa. Partindo deste ponto, buscamos os pontos nas falas dos entrevistados pertinentes aos temas de pesquisa, a partir de regras de pertinência e exaustividade propostas por Bardin (1977).

Na fase de preparação, os materiais selecionados foram separados em cinco categorias analíticas⁵: a primeira, chamada “Plano de Gestão (Geral)”, continha o conteúdo das respostas das questões 1 a 7, que traziam um olhar mais generalista sobre a estratégia da organização. A

⁵ Utilizamos, na segunda, terceira e quarta categorias, uma nomenclatura diferente das fases constantes do trabalho de Meirelles (2003) por dois motivos: além dos óbvios benefícios de nomear uma categoria analítica com expressões curtas, tivemos a intenção de homenagear o estudo de Quintella e Cabral (2007), que por muito tempo nos inspirou a fazer o presente estudo.

segunda, chamada “Observação”, abrigava o conteúdo da resposta da questão 8, que se prestou a analisar a observação do ambiente organizacional, correspondendo ao que Meirelles (2003) chama de análise e compreensão do ambiente interno e externo. A terceira categoria, chamada “Formação”, referiu-se ao conteúdo das questões 9 a 13, que buscaram analisar a confecção do plano estratégico propriamente dito, correspondendo à fase de elaboração e concepção das ideias e decisão no estudo de Meirelles (idem). A quarta categoria tinha o nome de “Implementação” e continha o conteúdo das respostas das questões 14 a 18, que tinham a intenção de analisar o processo de implementação da estratégia e seus mecanismos de controle, fase que Meirelles (idem) nomeou de implantação e controle da estratégia. A quinta e última categoria, “Desempenho” foi destinada ao conteúdo das respostas das questões 19 e 20, que se prestaram a captar as percepções dos entrevistados sobre o desempenho de suas organizações. Todas as categorias foram inseridas no *software* NVivo em unidades chamadas de “Nós”, como se pode verificar na Figura 6.

Figura 6 – Categorias analíticas no software NVivo.

Nós							
Nome	Arquivos	Referências	Criado em	Criado por	Modificado em	Modificado por	
1 - Plano de Gestão (Geral)		0	18/09/2018 19:49	RFJR.	22/09/2018 19:40	RFJR.	
2 - Observação		0	18/09/2018 20:06	RFJR.	18/09/2018 20:31	RFJR.	
3 - Formação		0	18/09/2018 20:30	RFJR.	18/09/2018 20:31	RFJR.	
4 - Implementação		0	18/09/2018 20:47	RFJR.	18/09/2018 20:47	RFJR.	
5 - Desempenho		0	18/09/2018 21:40	RFJR.	18/09/2018 21:40	RFJR.	

Fonte: O Autor.

Assim, analisamos as seguintes variáveis:

Tabela 3 - Operacionalização das variáveis

Categoria	Operacionalização (variáveis)	Questão da entrevista
Geral	A estratégia foi decidida dentro do processo periódico de planejamento estratégico da organização.	1
	A estratégia foi confeccionada pela identificação da importância da ferramenta.	2
	A estratégia foi confeccionada por obrigatoriedade legal.	
	A estratégia representou mudanças em relação às estratégias até então vigentes na organização.	3
	A estratégia teve como referência ações ou estratégias de outras organizações militares.	4
	A estratégia representou uma mudança inovadora em relação ao que a organização ou outras organizações semelhantes vinham praticando até então.	
	A estratégia implicava em mudanças nos padrões tecnológicos até então adotados pela organização.	5
	A estratégia exigia mudanças nas competências e habilidades que a organização possui até então.	

	Houve preparação prévia de pelo menos um dos participantes do processo de formação estratégica.	6
	A estratégia foi decidida em um processo formal de análises, discussões e por fim, de escolha.	7
Observação	O conhecimento já acumulado na organização foi mais importante para a decisão de adotar a estratégia que pesquisas e análises formais.	8
	A estratégia adotada visava o aproveitamento de oportunidade ou neutralização de ameaça percebida no ambiente de atuação da organização.	
	A avaliação das habilidades e competências internas (pontos fortes e pontos fracos) da organização orientou a escolha da estratégia.	
	As alternativas estratégicas foram traduzidas em termos financeiros para tomar a decisão estratégica mais objetiva.	
	Mais de uma alternativa de ação foi avaliada antes de se decidir pela adoção da estratégia.	
	A época da adoção da estratégia, as opções estratégicas eram limitadas, portanto pode-se dizer que a alternativa adotada praticamente se impôs.	
	A ideia da estratégia já existia, antes de sua adoção formal, na mente de um ou mais componentes do comando.	
Formação	Análises criteriosas/cuidadas/detalhadas do ambiente externo orientaram a decisão de adotar a estratégia.	9
	Criatividade e intuição foram essenciais na construção da estratégia.	
	Foram obtidas contribuições de vários setores da organização que seriam afetados pela estratégia, antes de decidir pela sua adoção.	10
	A estratégia foi exaustivamente discutida antes de ser adotada.	11
	Na hora da decisão, o poder de indivíduos ou grupos da organização pesou mais que informações objetivas.	12
	Há uma distância entre a estratégia formulada/pensada inicialmente e a que foi efetivamente implantada.	13
	A estratégia, uma vez concebida, foi desdobrada em metas, planos de ação, orçamentos.	
Implementação	A estratégia uma vez decidida foi devidamente comunicada a todos que deveriam compreendê-la e segui-la.	14
	Pelo menos inicialmente, a ideia da estratégia foi recebida com desconfiança.	15
	As pessoas que apoiaram a decisão estratégia também mostraram firmeza na hora de implementá-la.	
	E realizado algum tipo de acompanhamento da estratégia feito por órgão externo à organização.	16
	Estabeleceu-se uma agenda de avaliações para acompanhar a implantação da estratégia.	
	Cumpriu-se a agenda de acompanhamento e avaliação da implementação da estratégia.	
	E realizado algum tipo de acompanhamento sistemático da estratégia por parte da organização	17
	Mesmo depois de escolhida a estratégia e iniciada sua implantação, continuou-se monitorando o ambiente externo, para que fosse possível verificar se a estratégia continuava adequada.	
	A evolução do ambiente externo, após a adoção da estratégia, ocorreu dentro das expectativas.	
	Houve necessidade de mudança de indicadores.	
	Há alguma forma de transmissão de resultados das ações presentes na estratégia.	18
	Todos os membros tomam ciência dos resultados do plano.	
Desempenho	Desempenho da organização, segundo as expectativas do gestor.	19
	Desempenho da organização, em comparação subjetiva do gestor com organizações semelhantes	20

Fonte: Adaptado a partir de Meirelles (2003)

Na preparação do material para a análise, fizemos a decomposição em unidades analíticas correspondendo às perguntas da entrevista, conforme se pode ver na Figura 7. Na fase de exploração, o *software* de análise qualitativa foi usado no sentido de buscar os pontos em comum e as diferenças nas falas dos entrevistados.

Figura 7 - Unidades analíticas no software NVivo.

2 - Observação	0	0	18/09/2018 20:06	RFJR.	18/09/2018 20:31	RFJR.		
8 - Idéia que deu origem ao plano	0	0	18/09/2018 20:21	RFJR.	18/09/2018 20:21	RFJR.		
Visão prévia	1	1	18/09/2018 20:22	RFJR.	19/09/2018 00:02	RFJR.		
Influência externa	1	1	18/09/2018 20:23	RFJR.	19/09/2018 00:02	RFJR.		
Influência interna	2	2	18/09/2018 20:24	RFJR.	19/09/2018 00:02	RFJR.		
Múltiplas alternativas	2	2	18/09/2018 20:26	RFJR.	19/09/2018 00:02	RFJR.		
Influência orçamentária	0	0	18/09/2018 20:27	RFJR.	18/09/2018 20:27	RFJR.		
Conhecimento formal x informa	1	1	18/09/2018 20:28	RFJR.	19/09/2018 00:02	RFJR.		
Opções limitadas	0	0	18/09/2018 20:28	RFJR.	18/09/2018 20:28	RFJR.		

Fonte: O Autor.

Para o nível de profundidade que o presente estudo exigiu, a análise de conteúdo se mostrou uma excelente maneira de categorizar as informações adquiridas nas entrevistas, nos trazendo *insights* muito importantes. No entanto, não possui força para “penetrar” nas palavras, de maneira que foi necessário conjugar esta técnica com a análise textual discursiva, que é, segundo Moraes e Galiazzi (2006, p.118), “uma abordagem de análise de dados que transita entre duas formas consagradas de análise na pesquisa qualitativa que são a análise de conteúdo e a análise de discurso”, que instrumentaliza a análise através um ciclo composto de três fases: a desmontagem dos textos, o estabelecimento de relações e a captação do novo emergente.

A desmontagem dos textos tem muitos pontos em comum com o método proposto por Bardin (1977) na análise de conteúdo, de maneira que os textos são decompostos em unidades de significado ou sentido, ao que chamamos “unitarização” (MORAES, 2003). Após, de forma ainda muito semelhante a Bardin, é feita uma categorização dos textos, conforme também já tratamos anteriormente. É no momento da captação do novo emergente que a análise textual discursiva se diferencia, podendo acrescentar sinergicamente à análise de conteúdo. Neste momento são construídos metatextos analíticos que se constituem de descrição e interpretação, fazendo com que os fenômenos investigados sejam, finalmente, compreendidos e teorizados.

Desta forma, o metatexto, como produto da unitarização e categorização já realizadas na análise de conteúdo, conecta as categorias analíticas, expressando de forma mais clara a interpretação dos dados analisados. E desta interpretação surgem os argumentos e teses do pesquisador, como fruto da construção cognitiva que a análise proporcionou.

4. Análise dos dados e discussão dos resultados

A unitarização dos dados das entrevistas gerou diversas subcategorias analíticas, que serão abordadas nesta seção. Cada subcategoria foi originada a partir das respostas dadas pelos respondentes, dentro das categorias previamente estipuladas, conforme exposto no capítulo referente à metodologia do presente estudo, ao qual nos reportamos.

4.1. Perfil dos respondentes

O perfil dos respondentes foi definido pela resposta aos itens demográficos “Posto”, “Idade”, “Tempo de serviço”, “Sexo”, “Número de subordinados”, “Escolaridade” e uma pergunta se o respondente possuía outra formação que não fosse em Ciências Militares⁶. Assim, o perfil dos respondentes é o constante da Tabela 3.

Tabela 4 – Perfil dos respondentes da pesquisa

Organização	Posto	Idade	Tempo de Serviço	Sexo	Número de subordinados	Escolaridade	Formação extra
A	Cel	44	29	M	550	Doutorado	Bacharel em Educação Física com especialização em fisiologia do exercício
B	TC	46	27	M	440	Especialização	Especialização em Administração Pública
C	TC	44	28	M	374	Doutorado	Não
D	Cel	46	30	M	330	Mestrado	Bacharel em Direito
E	1º Ten	26	7	M	200	Especialização	Tenente temporário. Formado em Administração com Especialização em Gestão de Finanças e Controladoria
F	Cel	47	31	M	453	Bacharelado	Não
G	Cel	46	28	M	353	Bacharelado	Não

Fonte: Elaboração própria a partir do emprego de questionário.

Dos 7 entrevistados, 6 eram os próprios comandantes da organização estudada. Como era de se esperar, os 6 comandantes possuíam postos que oscilavam entre Tenente-Coronel (2

⁶ Esta pergunta levou em consideração o fato de que muito provavelmente quem responderia as entrevistas seria um oficial de carreira, ou seja, formado pela Academia Militar das Agulhas Negras.

entrevistados) e Coronel (4 entrevistados), com idade mínima de 44 anos, máxima de 47 anos e média de 45,5 anos. O tempo de serviço variava entre 27 e 31 anos de serviço, com média de 28,83 anos.

Em um dos casos, o entrevistado era o Oficial responsável pela área de gestão e detinha conhecimento de todo o processo de confecção do plano de gestão da Organização Militar em que servia. Este militar era um oficial temporário (ou seja, não oriundo da Academia Militar das Agulhas Negras), detentor do posto de 1º Tenente, com 26 anos, 7 de serviço.

Todos os respondentes eram do sexo masculino. O número de subordinados oscilava entre 200 e 550⁷. Dos 7 respondentes, 2 são bacharéis, 2 são especialistas, 1 é mestre e 2 são doutores.

4.2. Dimensão geral

A dimensão geral teve como objetivo analisar o plano estratégico, antes de detalhar a confecção. A dimensão, enquanto categoria, tinha 7 subcategorias, correspondentes às 7 primeiras perguntas⁸.

4.2.1. Período determinado

A categoria “período determinado” abrigou as respostas à primeira pergunta, que buscava verificar se a estratégia foi decidida dentro do processo periódico de planejamento estratégico da Organização.

Com relação a este tocante, tivemos respostas mistas. 3 respondentes informaram que havia um período determinado para a confecção do plano de gestão. Dos 4 respondentes que informaram que suas organizações não possuem um período determinado para a atividade de formulação estratégica, 2 deles informaram ter uma prática pessoal de realizar o plano de gestão no primeiro trimestre do comando, tempo bastante similar ao dos batalhões que já possuem um período determinado para a atividade.

⁷ Nem todos os respondentes sabiam o número exato de subordinados, de maneira que alguns estimaram o número.

⁸ O questionário se encontra no Apêndice A.

Tabela 5 – Respostas coletadas na categoria “período determinado”

Organização	Período determinado	Quando	Dentro do Prazo
A	Não	-	-
B	Sim	Segundo ano do comando	Sim
C	Sim	Primeiro trimestre do comando	Sim
D	Não	-	-
E	Não	-	-
F	Sim	Primeiro quadrimestre do comando	Sim
G	Não	-	-

Fonte: Elaboração própria a partir do emprego de questionário.

Segundo a organização B, o planejamento é realizado apenas no segundo ano de comando. Como costumeiramente a duração do mandato do comandante da organização dura cerca de 2 anos, a prática sugere que no primeiro ano de comando, o comandante conduz as atividades planejadas pelo comandante anterior, o que favorece a continuidade administrativa. No entanto, o que parece ser preocupação apenas da Unidade B na verdade é uma prática que é aparentemente geral. A maioria dos militares entrevistados traz uma preocupação em não descontinuar – pelo menos não de maneira abrupta – as ações que já vinham sendo praticadas pelo antecessor. Isso pode ser notado de maneira clara nas palavras do comandante da Organização A:

(...)a praxe é você permanecer com o plano de gestão do comandante anterior e, ir tomando ciência da sua nova unidade, das pessoas, dos processos... E a partir daí você vai incrementando, retirando coisas, colocando a sua digital ali no teu plano de gestão. (...) Ratifiquei muita coisa também, que já estava bom o plano de gestão (...). Quase 99% dos projetos que não foram concluídos até o final de 2017 [ano anterior à assunção do comando do entrevistado] eu quis dar prosseguimento, porque eram projetos muito bons e que é até possível que o outro comandante colha os frutos, não necessariamente eu vou colher. Mas é porque a nossa gestão é uma gestão... como é que eu vou dizer... é como se fosse uma gestão de Estado, não uma gestão de Governo. (...) Cada um coloca o seu tijolo ali para que a unidade cresça, ela se desenvolva, e é isso que a gente tem visto no decorrer dos anos.

A continuidade administrativa, em oposição à disrupção administrativa, é o objetivo a ser atingido na gestão de organizações públicas, no entender de teóricos como Weber (GERTH; MILLS, 1946) e Holden Junior (1996). Assim, as práticas das organizações militares estudadas se mostram positivas e, inclusive, deveriam ser replicadas por outras organizações públicas.

4.2.2. Contexto

A categoria “contexto” se refere às respostas dada à segunda pergunta, que buscava identificar se a estratégia foi confeccionada pela identificação da importância da ferramenta ou por obrigatoriedade legal. Neste caso, uma coisa não exclui a outra. É possível um plano de gestão ser confeccionado pela identificação da importância da ferramenta e por obrigatoriedade legal simultaneamente. Neste caso, essas visões se conciliam a partir do momento que o planejador percebe a obrigatoriedade do uso da ferramenta como fruto de sua importância.

Tabela 6 - Respostas coletadas na categoria “período determinado”

Organização	Contexto
A	Importância
B	Importância e Obrigatoriedade
C	Importância
D	Obrigatoriedade
E	Obrigatoriedade
F	Obrigatoriedade
G	Importância

Fonte: Elaboração própria a partir do emprego de questionário.

Com relação ao contexto dos planos de gestão das organizações estudadas, 1 respondente mostrou sinais de que tanto a importância do plano de gestão, quanto a obrigatoriedade legal dão origem à estratégia; 3 respondentes enxergavam a ferramenta como importante e, por isso, confeccionaram a estratégia organizacional. 3 respondentes informaram que a obrigatoriedade foi o fato gerador da estratégia foi a obrigatoriedade legal. Todos estes, incluindo o respondente da organização B – que colocou os dois fatores no contexto da estratégia – apontaram a demanda do escalão superior como o motivo desta obrigatoriedade, como fica explícito nas palavras do subcomandante da organização B: “(...)como em qualquer sistema hierarquizado, as determinações, as diretrizes maiores vêm de cima e o escalão subordinado cumpre. (...)”.

4.2.3. Mudança

A categoria “mudança” é relativo às respostas da terceira pergunta, que buscava verificar se a estratégia representou mudanças em relação às estratégias até então vigentes na organização. Para dar uma resposta à questão, era necessário inicialmente que o batalhão já

tivesse um plano de gestão antes do atualmente empregado. Caso positivo, o entrevistado precisava informar se plano atual trazia mudanças significativas com relação ao anterior. Caso negativo (o único caso foi o da Organização C), interpretamos que um plano de gestão inédito traz mudanças significativas se comparado com um plano anterior inexistente.

Tabela 7 - Respostas coletadas na categoria “mudança”

Organização	Mudança
A	Não
B	Sim
C	Sim (não havia um plano anterior)
D	Não
E	Sim
F	Sim
G	Não

Fonte: Elaboração própria a partir do emprego de questionário.

Nesta categoria, 3 planos foram considerados pelos respondentes como não portadores de mudança significativa. 4 planos, por outro lado, foram vistos como agentes de mudança, se comparados com seus antecessores. Aos olhos menos atentos, dizer que um plano representa mudança com relação ao anterior pode entrar em conflito com os aspectos de continuidade administrativa tratados na categoria “período determinado”. No entanto, como se pôde verificar nas palavras do subcomandante da organização B,

O Plano de Gestão sempre tem alguma mudança porque representa o modo particular de enxergar do Comandante daquela organização. Veja, aspectos como missão, valores, visão de futuro, permanecem quase imutáveis, são naturalmente definidos de forma mais genérica. O que normalmente é modificado são os aspectos operativos de como cumprir a missão.

Assim, o que nos parece é que, para os militares entrevistados, um plano vai representar tanta mudança quanto for a interpretação da influência da visão do planejador na estratégia. Então, se o planejador entende que fez incrementos radicais ao plano anterior, seu plano apresentará mudança. Se entende que fez meros ajustes, mantendo a maior parte do antecessor, não apresentará.

4.2.4. Inovação

Na categoria “inovação”, buscamos verificar se a estratégia representou uma mudança inovadora em relação ao que outras organizações vinham praticando até então. Para isso, na pergunta 4, indagou-se aos entrevistados se o plano de gestão teve como referência ações ou planos de outras organizações e, se na opinião dos respondentes, o plano atual é inovador, comparado com outros batalhões logísticos.

Inicialmente, há que se considerar que o uso de outros planos e ações como referência para a confecção de planos organizacionais não faz com que o plano deixe de ser inovador. É perfeitamente possível inspirar-se em modelos e, a partir deles, inovar. De igual sorte, o não uso de outros planos e ações como referência não faz com que o plano automaticamente possa ser considerado inovador, pois há a possibilidade de não se inspirar em nenhum plano e, utilizando-se de ações já consagradas no meio da organização, montar um plano não inovador.

Nesta categoria, dos 4 respondentes que informaram o uso de outros planos e ações para a construção dos seus próprios planos, apenas 1 considerou sua estratégia inovadora. Dos 3 que não usaram outros planos e ações, apenas um considerou sua estratégia inovadora. O baixo número de militares que considera como inovador o plano de gestão de sua unidade não chega a ser uma surpresa, uma vez que organizações militares são, assim como praticamente todas as burocracias, sistemas que, por sua própria natureza, são resistentes a mudanças e inovação (ROSEN, 1991). Além disso, ambientes organizacionais costumam ter rotinas e culturas estabelecidas, mudanças para novos paradigmas costumam sempre enfrentar dificuldades (NELSON; WINTER, 1982)

Tabela 8 - Respostas coletadas na categoria “inovação”

Organização	Teve referência?	É inovador?
A	Sim	Sim
B	Não	Sim
C	Sim	Não
D	Sim	Não
E	Sim	Não
F	Não	Não
G	Não	Não

Fonte: Elaboração própria a partir do emprego de questionário.

Ao observar as respostas dos dois militares que consideraram inovadoras as estratégias das suas organizações, nota-se que essa suposta inovação está relacionada com a especificidade de cada batalhão e do ambiente no qual está inserido quando comparado com os outros e, por este prisma, a estratégia é inovadora como consequência da própria especificidade da organização. Isso se pode notar nas palavras do militar da Organização A:

O ambiente operacional é outro, né? (...) Agora estou em uma unidade logística (...). Então eu tenho quatro companhias logísticas que fazem papéis completamente distintos, mas ao mesmo tempo complementares (...). E só existem dois batalhões logísticos no Brasil que trabalham com a frota Leopard, que são os blindados Leopard alemães: o meu e [a Organização E] (...). Então só isso já diferencia o nosso trabalho também. Porque é o tipo de carro que só nós fazemos a manutenção.

O militar da organização B corrobora com esse conceito:

O plano é feito levando-se em conta a realidade em que a OM se insere. Uma OM no interior do Amazonas está num contexto bem diferente de uma outra OM (...) como a nossa por exemplo, onde contamos com forte parque industrial, setor de serviços diversificado, etc. São realidades completamente diferentes e essas realidades interferem na elaboração do plano.

4.2.5. Mudança tecnológica

Nesta categoria verificamos se a estratégia implicou em mudanças na tecnologia até então adotada pela organização. Para isso, foi perguntado se o Plano de Gestão exigiu mudanças nas competências, habilidades e padrões tecnológicos que a OM possuía até então. A quase totalidade dos respondentes (6 entrevistados) disse que o plano de gestão não exigiu mudanças tecnológicas de qualquer ordem. Quanto a isso, nos reportamos à resistência a mudanças e inovação sobre a qual comentamos na categoria “inovação”.

Tabela 9 - Respostas coletadas na categoria “mudança tecnológica”

Organização	Mudança tecnológica
A	Sim
B	Não
C	Não
D	Não
E	Não
F	Não
G	Não

Fonte: Elaboração própria a partir do emprego de questionário.

Para evitar este tipo de mudança, a tendência é que a organização já faça o seu plano tendo como referência as competências, habilidades e padrões tecnológicos já existentes, como menciona o militar da organização D:

O Plano de Gestão considerou as competências, habilidades e/ou padrões tecnológicos que a OM possuía. Devido à grande falta de pessoal da OM (Oficiais e Sargentos) e restrições orçamentárias a reestruturações mais profundas, não se programou alterações mais acentuadas.

Com relação ao único respondente que disse que a estratégia exigiu mudanças neste tocante, foi dito que, com a implantação do plano de gestão, sentiu necessidade de especializar mais militares na área de gestão de projetos, para viabilizar a execução dos projetos constantes da estratégia. Segundo o militar da Organização A:

Na verdade, o que eu percebo? Nem todo mundo é afeto à gestão. Então a gente tem que ser top-down, ou seja, de mim pra baixo. Eu tenho que dar o exemplo, tenho que estipular e estabelecer algumas linhas de controle para cobrar resultado. Tanto é que coincidentemente semana que vem (...) eles vão me entregar um relatório do primeiro semestre por seção (...). Tudo que nós implementamos, ou seja, o que era feito antes, o que passou a ser feito depois na gestão de processos, e todo um banco de projetos que a gente vai procurar também fazer, entendeu? (...) Eu diria que de 20 a 30 por cento [dos militares da OM possuía conhecimento em gestão de projetos] no máximo. E aí o meu papel também como gestor é estimulá-los a fazer curso. Então estimei vários a se inscrever em curso da ENAP [Escola Nacional de Administração Pública] de gestão de projetos, de gestão por processos, melhoria contínua, etc.

4.2.6. Preparação prévia

A categoria “preparação prévia” buscou verificar se pelo menos um dos participantes realizou pelo menos um curso específico de planejamento estratégico e qual o papel desta pessoa na confecção do Plano. Nesta categoria, todos os entrevistados informaram que o

comandante, responsável por realizar o plano de gestão, realizou um curso de planejamento estratégico antes de assumir o comando.

Tabela 10 - Respostas coletadas na categoria “preparação prévia”

Organização	Preparação prévia
A	Sim
B	Sim
C	Sim
D	Sim
E	Sim
F	Sim
G	Sim

Fonte: Elaboração própria a partir do emprego de questionário.

4.2.7. Processo

A categoria “processo” teve como objetivo verificar, de maneira geral, como se deu o processo de formação estratégica, de maneira a buscar entender se a estratégia foi decidida em um processo formal de análises, discussões e, por fim, de escolha.

Tabela 11 - Respostas coletadas na categoria “processo”

Organização	Processo
A	Formal
B	Informal
C	Informal
D	Indefinido
E	Informal
F	Indefinido
G	Informal

Fonte: Elaboração própria a partir do emprego de questionário.

Dos 7 entrevistados, apenas 1 deles informou ter confeccionado seu plano recorrendo a processos formais. 4 responderam que suas organizações tiveram seus planos formados por processos informais e 2 entrevistados deram respostas por meio das quais não foi possível tirar uma conclusão definida.

Sobre o uso de processos formais, o respondente foi claro em mostrar que lançou mão de várias reuniões para reunir o maior número de informações possível para formar seu plano de gestão, como podemos ver nas palavras do entrevistado da Organização A:

Nós fizemos a primeira reunião, que é a reunião em que eu me apresento, digo de onde eu venho, quais são as minhas diretrizes, a minha intenção, chamada “intenção do comandante”, como eu pretendo conduzir o Batalhão, etc. Ali eu já falei que em tanto tempo, não muito tempo, duas, três semanas no máximo, se não me engano, eu já agendei a primeira reunião de *brainstorming*⁹ pra levantar os projetos que a gente ia dar prosseguimento ou inovar. Fizemos essa reunião, depois fizemos uma outra reunião pra poder consolidar as pesquisas. Ah, eu fiz uma pesquisa também. Isso foi logo no primeiro mês, uma pesquisa, mais pra ver o estado anímico da tropa e com perguntas (...) bem simples, pra confecção da Matriz SWOT¹⁰... (...) Então pontos fortes, fracos, ameaças, oportunidades. Aí o pessoal me surpreendeu. O clima organizacional, eu quis saber como é que estava, pra ver as áreas onde eu teria que atuar melhor. Isso gerou um gráfico bacana da pesquisa no Google(...).

Com relação às organizações que usaram processos informais, as formas de confecção foram variadas. Por exemplo, o comandante da organização B simplesmente atualizou o plano a partir de sua visão do plano anterior:

Eu acredito o seguinte: como a gente já pegou um plano pronto, não existiu essa necessidade, assim, de grandes reuniões, excessivas reuniões, detalhes, etcetera e tal. Você já pega um plano pronto, adapta pra realidade - a realidade, digo, pra visão do comandante - e plano feito.

Por sua vez, o comandante da organização C inicialmente centralizou o processo em suas mãos, auxiliado pelo adjunto de comando, e, após determinado momento, foi permitindo a inclusão de mais militares, sem, contudo, formalizar o processo:

Eu usei o adjunto de comando. Empreguei o adjunto de comando em trazer pra dentro do plano os principais ingredientes: diagnóstico, as principais crenças e valores do rol de princípios, crenças e valores, foi ele que me elencou, foi ele que me justificou. (...) Na realidade ele foi o relator. (...) Depois muita gente se envolveu, quando o plano chega à fase de execução, que é o final, a diretriz do comando foi formulada, toda ela redigida por mim próprio, como comandante, faz parte também do plano de gestão, e o último item, a última composição do próprio plano (...), foram todos feitos em conjunto, um trabalho em equipe com todo o Estado-Maior e o Comando das Subunidades, porque eu preciso que o camarada elabore e saiba aquilo que ele vai fazer.

⁹ O *brainstorming* (em inglês, “tempestade de ideias”) é uma ferramenta para produzir soluções por meio da produção de propostas a partir do debate de um grupo.

¹⁰ A Matriz SWOT é uma ferramenta usada para fazer a análise SWOT, que recebe este nome por levar em consideração as forças (em inglês, *strengths*), fraquezas (*weaknesses*), oportunidades (*opportunities*) e ameaças (*threats*) na análise do ambiente interno (forças e fraquezas) e externo (oportunidades e ameaças) da organização para a elaboração do plano estratégico. Também é conhecida por Matriz FOFA no Brasil.

Organização E e G simplesmente se valeram de reuniões informais para confeccionar seus planos, sem entrar em muitos detalhes.

4.3. Observação

A dimensão observação buscou focar a primeira fase do plano. Esta dimensão, possuía apenas uma subcategoria, correspondente à pergunta de número 8.

4.3.1. Ideia que deu origem ao plano

A categoria “ideia que deu origem ao plano” buscou analisar o que influenciou a origem do plano. Nesta categoria, mais de um fator poderia ser um influenciador, de maneira que as respostas dos entrevistados se encontram consolidadas na Tabela 11, a seguir.

Tabela 12 - Respostas coletadas na categoria "ideia que deu origem ao plano"

Organização	Ideia que deu origem ao plano
A	Múltiplas alternativas Visão prévia Influência interna Influência externa Conhecimento informal sobre o formal
B	Influência interna Influência externa
C	Múltiplas alternativas Influência interna
D	Visão prévia
E	Visão prévia Influência interna
F	Opções limitadas Visão prévia Influência externa
G	Opções limitadas Influência interna Influência externa Conhecimento informal sobre o formal

Fonte: Elaboração própria a partir do emprego de questionário.

A partir das respostas dadas nas entrevistas, pudemos perceber que o plano da Organização A partiu de visões prévias vindas não somente do atual comandante, mas também do comandante anterior, que estava materializada no plano estratégico passado, o qual foi aproveitado para a confecção do atual. Partindo dessas visões, levou-se em consideração fatores

internos e externos, de maneira que o conhecimento informal que a organização já possuía prevaleceu sobre análises formais para a observação do ambiente.

Por sua vez, a Organização B partiu de uma análise puramente ambiental para a montagem de sua estratégia, considerando eminentemente fatores internos e externos à organização. A organização C parte de um cenário no qual muitas alternativas de ação se apresentam usando *brainstorming* e, para a seleção das ações, usa-se a visão de oportunidades de melhorias.

A Organização D baseou sua estratégia atual no plano estratégico anterior, de maneira que essa visão prévia é o norte da organização na observação do ambiente. Já o plano de gestão da Organização E foi alimentado pela visão prévia do comandante, acrescido de múltiplas ideias oriundas de *brainstorming*.

O plano da Organização F foi confeccionado a partir da influência externa de orientações do plano de gestão do escalão superior e, por isso, teve origem em uma visão prévia e com poucas alternativas. A Organização G, por fim, tinha opções limitadas de alternativas geradas por intermédio de uma análise dos ambientes interno e externo, onde o conhecimento informal da organização prevaleceu sobre o conhecimento formal.

É importante salientar que nenhum dos entrevistados informou ter traduzido suas alternativas estratégicas em termos financeiros para viabilizar uma decisão estratégica mais objetiva, limitando-se a confiar unicamente nos fatores que discorremos aqui.

4.4. Formação

A dimensão formação da estratégia tem foco na fase seguinte à observação. Ou seja, após a observação do ambiente, passa-se a analisar a confecção propriamente dita do plano de gestão. Esta dimensão possuía 5 subcategorias, correspondentes às perguntas 9 a 13.

4.4.1. Método

A categoria “método” teve como objetivo verificar se análises criteriosas/cuidadas/detalhadas do ambiente foram feitas e se criatividade e intuição foram essenciais na formulação da estratégia.

Tabela 13 - Respostas coletadas na categoria "método"

Organização	Análises criteriosas	Criatividade e intuição
A	Sim	Sim
B	Sim	Não
C	Não	Não
D	Não	Não
E	Não	Sim
F	Não	Não
G	Não	Sim

Fonte: Elaboração própria a partir do emprego de questionário.

De todos os entrevistados, apenas 2 informaram ter feito análises criteriosas do ambiente, sendo que a Organização A lançou mão de método pregado pelo Exército Brasileiro, que faz uso de ferramentas de gestão como a matriz SWOT e 5W2H¹¹. A Organização B usou *brainstorming* para levantar ideias de linhas de ação a serem tomadas, matriz GUT¹² para priorizar, e diagrama de Ishikawa para categorizar.

Com relação a criatividade e intuição, apenas 3 organizações informaram que pelo menos um desses atributos foi essencial na confecção da estratégia.

4.4.2. Envolvidos

A categoria “envolvidos” visava verificar se os setores da organização afetados pela estratégia contribuíram para sua confecção. Apenas 3 respondentes informaram ter envolvido toda a organização no processo de formação estratégica. Destaca-se aqui a Organização A, que

¹¹ O 5W2H é usado para auxílio na tomada de ações, de maneira a deixar claros os objetivos e as responsabilidades referentes às ações selecionadas. O nome da ferramenta vem das perguntas feitas para orientar a tomada de ação: *what* (o que), *who* (quem), *where* (onde), *when* (quando), *why* (por que), *how* (como) e *how much* (quanto custa).

¹² A Matriz GUT é utilizada para auxiliar na priorização de resolução de problemas por meio da análise da gravidade, urgência e tendência de piora. Estes três aspectos dão o nome da ferramenta.

envolveu todos os setores, fazendo com que todos os oficiais e sargentos tivessem pelo menos um projeto ou uma boa prática.

Tabela 14 - Respostas coletadas na categoria "envolvidos"

Organização	Todos os afetados foram envolvidos?
A	Sim
B	Não
C	Não
D	Não
E	Sim
F	Não
G	Sim

Fonte: Elaboração própria a partir do emprego de questionário.

Com relação às organizações que não envolveram todos os setores, estes se restringiram à figura do Comandante e seus assessores, Subcomandante, Estado-Maior e Comandantes de Subunidade.

4.4.3. Reuniões

A categoria “reuniões” buscou verificar, além da ocorrência de reuniões para a confecção da estratégia, conferir se a estratégia foi exaustivamente discutida antes de ser adotada e se na hora da decisão, o poder de grupo e indivíduos pesou mais que as informações objetivas.

Tabela 15 - Respostas coletadas na categoria “reuniões”

Organização	Reuniões	Estratégia exaustivamente discutida?	Poder influenciou?
A	Sim	Não	Sim
B	Sim	Não	Sim
C	Sim	Sim	Não
D	Sim	Indefinido	Indefinido
E	Sim	Sim	Não
F	Sim	Indefinido	Sim
G	Sim	Sim	Não

Fonte: Elaboração própria a partir do emprego de questionário.

Todos os respondentes informaram que reuniões foram feitas para a confecção do plano. 3 respondentes informaram que a estratégia foi exaustivamente discutida antes de ser implantada, 2 entrevistados disseram que não houve discussão exaustiva antes da implantação e 2 deram respostas por meio das quais não foi possível definir se houve ou não essa discussão.

Com relação à influência do poder sobre as informações objetivas, 3 respondentes informaram que o poder foi uma variável que pesou sobre as informações; 2 entrevistados disseram que o poder não teve nenhuma influência e 1 entrevistado deu uma resposta obscura sobre o assunto.

4.4.4. Assimetria

A categoria “assimetria” buscou verificar se havia diferença entre o Plano de Gestão formulado ou pensado inicialmente e o que foi efetivamente implantado. 3 entrevistados disseram que houve diferença. O entrevistado da Organização B, apesar de reconhecer que houve assimetria, informou que o plano, na verdade, era mais um referencial a ser seguido, mas não reconheceu explicitamente que precisava ser alterado face às assimetrias encontradas:

O que existe é a diferença entre aquilo que foi posto no plano, pensado no plano e executado né? Isso sim. Porque, como eu te falei, o plano é mais uma trilha do que um trilho de trem, ou seja, algo extremamente rígido e imutável. Então você bota ali, o comandante coloca ali suas diretrizes, e aí a execução é o dia-a-dia, o mundo não para, o Brasil não para, nem a região da unidade tá porque existe um plano.

O entrevistado da organização E informou ter alterado o plano em si, não especificando exatamente qual parte. Já o entrevistado da organização G informou ter havido necessidade de mudança de indicadores.

Tabela 16 - Respostas coletadas na categoria “assimetria”

Organização	Assimetria
A	Não
B	Sim
C	Não
D	Indefinido
E	Sim
F	Não
G	Sim

Fonte: Elaboração própria a partir do emprego de questionário.

4.4.5. Desdobramento

A categoria “desdobramento” teve como objetivo verificar se o Plano de Gestão, uma vez concebido, foi desdobrado em metas, planos de ação e/ou orçamentos. 6 dos 7 entrevistados informaram que realizaram o desdobramento de seus planos. O entrevistado da Organização D deu uma resposta indefinida quanto ao tema.

Tabela 17 - Respostas coletadas na categoria “desdobramento”

Organização	Desdobramento
A	Sim
B	Sim
C	Sim
D	Indefinido
E	Sim
F	Sim
G	Sim

Fonte: Elaboração própria a partir do emprego de questionário.

4.5. Implementação

A dimensão implementação, seguinte à formação, se destinou a abordar a execução do plano, após sua confecção, baseada na observação da realidade pelos formadores da estratégia. Esta dimensão possuía 5 subcategorias, correspondentes às perguntas 14 a 18.

4.5.1. Comunicação

A categoria “comunicação” teve como objetivo verificar se o Plano de Gestão, após sua confecção, foi devidamente comunicado a todos os que deveriam compreendê-lo e segui-lo. Com exceção do entrevistado da Organização D, que deu uma resposta que não permitiu deduzir sobre a comunicação do plano, todos os outros 6 informaram que, de alguma forma, todos aqueles que deveriam compreender e seguir os planos de gestão foram devidamente comunicados sobre ele.

Tabela 18 - Respostas coletadas na categoria “comunicação”

Organização	Comunicação
A	Sim
B	Sim
C	Sim
D	Indefinido
E	Sim
F	Sim
G	Sim

Fonte: Elaboração própria a partir do emprego de questionário..

4.5.2. Receptividade

A categoria “receptividade” buscou verificar se, mesmo que inicialmente, a ideia da estratégia foi recebida com desconfiança e se as pessoas que apoiaram a decisão da estratégia também mostraram firmeza na hora de implementá-la.

Tabela 19 - Respostas coletadas na categoria “comunicação”

Organização	Desconfiança	Firmeza
A	Não	Sim
B	Não	Sim
C	Não	Sim
D	Indefinido	Indefinido
E	Sim	Sim
F	Não	Indefinido
G	Não	Sim

Fonte: Elaboração própria a partir do emprego de questionário.

Com relação à desconfiança, 5 respondentes disseram não ter havido desconfiança quando da implantação do plano. 1 respondente deu uma resposta inconclusiva e 1 respondente disse que os membros da Organização E, por não ter uma cultura de gestão, encaram o plano apenas como um peso a mais.

Com relação à firmeza demonstrada por quem implantou o plano, 5 respondentes informaram ter havido firmeza e 2 deram respostas que não possibilitaram uma conclusão.

4.5.3. Acompanhamento

A categoria “acompanhamento” buscou verificar se havia algum mecanismo de acompanhamento do Plano de Gestão, a forma de acompanhamento, se foi estabelecida uma agenda de avaliações para acompanhar a implantação da estratégia e se essa agenda foi ou está sendo cumprida. Ainda, buscamos verificar a frequência do acompanhamento, se havia algum setor específico para acompanhamento da execução da estratégia e se é realizado algum acompanhamento por órgão externo à organização.

6 respondentes informaram que suas organizações possuíam algum mecanismo de acompanhamento do plano de gestão. O respondente da Organização B, ao tratar sobre o tema “acompanhamento” deu uma resposta que não permitiu inferir nenhuma conclusão sobre nenhum aspecto deste tema. O entrevistado da Organização D, apesar de informar que havia mecanismo de acompanhamento em sua organização, não deu uma resposta profunda a ponto de permitir uma conclusão sobre os outros aspectos.

Das 5 organizações que pudemos analisar de uma forma mais completa, 2 informaram que lançam mão de um Escritório de Gerenciamento de Projetos (EGP) ou setor com funções assemelhadas; 2 informaram que utilizam reuniões de acompanhamento e 1 disse que fazia uso de relatório para o escalão superior.

Com relação à agenda, 3 informaram que possuíam uma agenda definida de acompanhamento do plano, sendo que 2 realizavam o acompanhamento mensalmente e 1 organização executava a atividade a cada trimestre. Todos disseram que a agenda é cumprida regularmente.

Com relação a ter um setor específico para a atividade de acompanhamento da estratégia, apenas as 2 organizações que utilizam o EGP possuem um setor para a realização da tarefa.

Com relação ao acompanhamento externo, das 5 organizações que pudemos analisar de maneira mais completa sobre esse o tema acompanhamento, 4 informaram que este acompanhamento ocorre, e 1 entrevistado deu uma resposta que não permitiu inferir nenhuma conclusão.

Tabela 20 - Respostas coletadas na categoria “acompanhamento”

Organização	Acompanhamento	Forma	Agenda	Frequência	Cumprida	Setor específico	Acompanhamento externo
A	Sim	EGP	Sim	Mensal	Sim	Sim	Sim
B	Indefinido	Indefinido	Indefinido	Indefinido	Indefinido	Indefinido	Indefinido
C	Sim	Reunião do Estado-Maior	Não	Não há	Não é o caso	Não	Indefinido
D	Sim	Indefinido	Indefinido	Indefinido	Indefinido	Indefinido	Indefinido
E	Sim	Reuniões genéricas	Sim	Mensal	Sim	Não	Sim
F	Sim	Relatório para escalão superior	Sim	Trimestral	Sim	Não	Sim
G	Sim	EGP	Não	Não há	Não é o caso	Sim	Sim

Fonte: Elaboração própria a partir do emprego de questionário.

4.5.4. Monitoramento do ambiente externo

Na categoria “monitoramento do ambiente externo”, buscamos verificar se a evolução do ambiente externo, após a adoção da estratégia, ocorreu dentro das expectativas e se houve mudança de indicadores. Para isso, inicialmente, era necessário saber se a organização continuou monitorando o ambiente externo.

Tabela 21 - Respostas coletadas na categoria “monitoramento do ambiente externo”

Organização	Monitoramento	Evolução dentro do esperado	Mudança de indicadores
A	Sim	Sim	Não
B	Indefinido	Indefinido	Indefinido
C	Sim	Sim	Não
D	Indefinido	Indefinido	Indefinido
E	Sim	Sim	Não
F	Não	Não é o caso	Não
G	Sim	Sim	Não

Fonte: Elaboração própria a partir do emprego de questionário.

Quanto a este tema, 5 entrevistados deram respostas que puderam ser aproveitadas. 4 deles disseram que a organização continuou monitorando o ambiente externo. 1 informou não realizar o monitoramento. Dos 4 que realizam o monitoramento externo, todos informaram que o ambiente evoluiu como esperado. Nenhuma organização realizou mudança de indicadores por força do ambiente externo.

4.5.5. Transmissão de resultados

A categoria “transmissão de resultados” teve como objetivo verificar se havia transmissão dos resultados da estratégia adotada, se todos os membros da organização tomavam ciência dos resultados do plano e a forma de transmissão desses resultados.

Tabela 22 - Respostas coletadas na categoria “transmissão de resultados”

Organização	Transmissão	Forma	Ciência de todos
A	Sim	Várias	Sim
B	Sim	Reuniões	Indefinido
C	Não	Não é o caso	Não
D	Sim	Reuniões	Não
E	Sim	Reuniões	Sim
F	Sim	Fichas de indicadores de gestão	Indefinido
G	Sim	Relatório ao escalão superior	Não

Fonte: Elaboração própria a partir do emprego de questionário.

Dos 7 respondentes, 6 informaram ter algum sistema de transmissão de resultados e 1 disse não transmitir os resultados da estratégia de forma alguma. Das 6 organizações que fazem a transmissão de resultados, 3 realizam a atividade por meio de reuniões; 1 usa fichas de indicadores de gestão; 1 utiliza relatório e 1 recorre a múltiplas formas, fazendo a transmissão dos resultados até mesmo para os familiares dos militares que servem na organização.

4.6. Desempenho

O aspecto desempenho foi inserido para captar a percepção dos entrevistados com relação ao desempenho da OM durante a execução da estratégia vigente. Este aspecto possuía 2 subcategorias, correspondentes às perguntas 19 e 20, as duas últimas da entrevista.

4.6.1. Desempenho com relação às expectativas

A categoria “desempenho com relação às expectativas” buscou captar, com relação às expectativas do entrevistado no tocante ao desempenho da organização nos últimos 6 meses, se o desempenho atual estava abaixo, dentro ou acima do esperado.

5 respondentes disseram que a organização em que serviam possuía um desempenho acima do esperado, considerando suas expectativas para o semestre anterior à entrevista. 2 respondentes informaram que suas organizações possuíam um desempenho dentro do esperado.

Tabela 23 - Respostas coletadas na categoria “desempenho com relação às expectativas”

Organização	Desempenho com relação às expectativas
A	Acima do esperado
B	Acima do esperado
C	Dentro do esperado
D	Dentro do esperado
E	Acima do esperado
F	Acima do esperado
G	Acima do esperado

Fonte: Elaboração própria a partir do emprego de questionário.

4.6.2. Desempenho com relação a outros batalhões logísticos

A categoria “desempenho com relação a outros batalhões logísticos” buscou captar a percepção do entrevistado com relação ao desempenho da organização da qual fazia parte, comparando com outros batalhões logísticos.

Tabela 24 - Respostas coletadas na categoria “desempenho com relação a outros batalhões logísticos”

Organização	Desempenho com relação a outros batalhões logísticos
A	Melhor que os outros
B	Difícil dizer
C	Igual aos outros
D	Difícil dizer
E	Difícil dizer
F	Difícil dizer
G	Igual aos outros

Fonte: Elaboração própria a partir do emprego de questionário.

4 respondentes informaram ser muito difícil fazer este tipo de comparação. Isso se deve principalmente ao fato de que cada batalhão tem uma especificidade, impedindo uma comparação direta. Conforme o entrevistado da Organização B:

Difícil fazer essa comparação, justamente por que cada Batalhão tem vida própria. Para compararmos bem teríamos que estabelecer fatores/aspectos de comparação. Ex: quantidade de Viaturas / armamentos mantidos, quantidade de apoios realizados, número de ACiSos [Ações cívico-sociais] realizados[sic], etc. Ainda assim, será que esse número seria suficiente para dizer que uma Unidade foi melhor ou pior que a outra apenas com base nisso?

O entrevistado da Organização C disse que

O batalhão não tem acesso aos dados de trabalho dos demais batalhões. Também cabe ressaltar que cada batalhão logístico possui características, orçamentos e responsabilidades de apoio divergentes, o que dificulta o estabelecimento de parâmetros de comparação.

Este fato faz sentido a partir do momento em que nos lembramos do fato que o modelo teórico usado na presente pesquisa está voltado para organizações eminentemente voltadas para o lucro. Esta realidade permite uma melhor comparação, se compararmos com organizações públicas.

2 respondentes informaram acreditar que seus batalhões possuíam um desempenho igual aos outros batalhões logísticos e 1 entrevistado acreditava que sua organização tinha um desempenho melhor que os outros batalhões.

4.7. Análise

4.7.1. Dimensão observação

De maneira geral, percebe-se que os planos de gestão dos batalhões logísticos são antecedidos por análises do ambiente interno (5 de 7 organizações informaram terem adotado a prática, de alguma forma) e do ambiente externo (4 de 7 organizações). Essa visão mostra uma abordagem que reflete uma preocupação com a influência da realidade do ambiente, sugerindo que essa realidade pode ser capturada e compreendida para ser usada como insumo na elaboração do plano.

Então, aparentemente, a análise do ambiente interno, materializada na avaliação das forças e fraquezas da organização, é importante e frequente na observação da realidade organizacional. Além disso, essa preocupação com o ambiente inclui uma previsão da possível evolução do ambiente externo, o que pode ser percebida pelo monitoramento do ambiente externo (4 de 7 organizações). O estudo sugere que esta preocupação é eficaz para evitar surpresas durante a execução do plano, o que se observa quando se nota que 4 de 7 organizações informaram que o ambiente externo evoluiu conforme o esperado.

Isso mostra que, em grande parte, pelo menos nas organizações estudadas, os planos de gestão podem ser uma reação às oportunidades e ameaças percebidas, usando-se as forças e evitando as fraquezas de cada batalhão. Com efeito, esses planos são mais do que meras reações,

mas atitudes racionais e voluntárias no sentido de proativamente operar sobre a realidade percebida no ambiente no qual a organização militar está inserida. Isso aproxima muito mais as estratégias dos batalhões estudados de estratégias deliberadas do que de estratégias emergentes, segundo Mintzberg (2006). Este comportamento provavelmente se deve à natureza da organização, cujo passado evoca a estratégia militar, que deve ser sempre traçada antes dos combates, com o uso de planos racionais, como se vê em Sun Tzu (2007), Von Clausewitz (1984) e Fravel (2016).

O fato de apenas 2 de 7 organizações confiarem em seu conhecimento informal sugere que os batalhões estudados podem preferir lançar mão de informações mais objetivas e formais para tomar suas decisões estratégicas de maneira mais racional. As opções estratégicas também merecem nota. 2 de 7 respondentes disseram que suas opções pareciam limitadas quando à época da confecção de seus planos de gestão. Isso sugere que, pelo menos no âmbito da subjetividade, há espaço para escolha e criatividade por parte do decisor.

4.7.2. Dimensão formação

Com relação à formação dos planos de gestão, o uso de processos informais (4 de 7 organizações) sugere que a estratégia pode ser produto de um processo informal, ao invés de fruto de discussão, decisão e escolha, afastando-se, portanto, de um processo controlado e racional. Podemos confirmar isso quando notamos que nenhum dos batalhões estudados informou ter traduzido as possibilidades estratégicas em termos financeiros para permitir uma decisão mais objetiva e também ao observar que a maior parte das organizações não realizou análises criteriosas para a formação do plano (5 de 7 organizações). Isso sugere que intuição e criatividade possam ser positivos para a formação das estratégias organizacionais nos batalhões em análise.

No entanto, ao analisar as respostas sobre a importância da criatividade e intuição na formação estratégica, percebemos que 3 de 7 organizações informaram que estes elementos foram essenciais na formação dos planos de gestão de seus batalhões. Isso sugere que, embora tenha alguma relevância, criatividade e intuição ainda são pouco aproveitados nas organizações estudadas.

A informalidade se materializa também ao avaliarmos sobre a existência de um processo periódico para a confecção dos planos de gestão. A maioria dos batalhões (4 de 7 organizações) não possui um prazo determinado para a atividade, mostrando que fica ao critério dos comandantes e de suas práticas pessoais a deflagração do processo de formação estratégica. Isso pode mostrar uma tendência de predomínio de uma metodologia informal como norte para a confecção dos planos estratégicos dos batalhões estudados.

A análise do envolvimento dos setores na composição dos planos de gestão mostra o predomínio de uma centralização do processo na mão de poucos envolvidos (4 de 7 organizações). Então, há uma tendência que esse processo fique concentrado nas mãos do comandante, Estado-Maior e alguns outros oficiais e – excepcionalmente – sargentos.

O poder parece ser uma variável relevante na formação das estratégias dos batalhões estudados (3 de 7 organizações), o que nos parece legítimo, principalmente levando-se em consideração o fato de que as organizações militares são altamente hierarquizadas, de maneira que há uma alta possibilidade de escalões superiores interferirem na confecção dos planos estratégicos das organizações. No entanto, informações objetivas também parecem ter o seu peso para a realização da atividade, de maneira que percebemos um certo equilíbrio nesta proporção.

Com relação à discussão da estratégia, a prática de discussão exaustiva (3 de 7 organizações) pode ser uma prática predominante nas organizações estudadas. A importância dessa discussão é muito bem exposta por Meirelles (2003, p. 396-397), a quem nos reportamos:

Uma discussão exaustiva revela, em linhas gerais, dedicação à estratégia e, embora a discussão (exaustiva) possa inserir aspectos menos positivistas ao processo (por exemplo, cognição individual, diferentes visões sobre o processo), pode também concorrer para trazer alguns aspectos menos controláveis, como poder, valores etc. para o campo da discussão racional, para o campo do discurso. Da mesma forma, discussão exaustiva possivelmente revela a existência de uma lógica a priori orientando a discussão. De fato, uma estratégia decidida em um processo fechado, controlado, aparentemente racionalista e formal, pode ocultar os aspectos menos racionalistas, informais (que invariavelmente estariam tomando parte) de qualquer processo decisório no âmbito organizacional.

Com relação ao desdobramento da estratégia, notamos que a atividade de desdobrar o plano de gestão em metas e/ou ações é presente nos batalhões sob análise (6 de 7 organizações).

4.7.3. Dimensão Implementação

Na fase de implementação, a comunicação da estratégia é uma prática predominante nos batalhões (6 de 7 organizações). O acompanhamento sistemático por intermédio de agendas formais (3 de 7 organizações) é uma prática que pode ter relevância nas organizações estudadas. Isso mostra que, apesar de os dados mostrarem a tendência de o plano de gestão ser fruto de um processo informal e intuitivo, sua implementação se dá de maneira mais objetiva e racional. Ter um setor específico para a realização do acompanhamento parece não ser importante para os batalhões na realização da tarefa (3 de 7 organizações).

Embora o processo estratégico seja mais concentrado nas mãos de poucos, esta prática parece não afetar a confiança dos militares dos batalhões estudados, uma vez que 5 de 7 organizações informaram não ter notado desconfiança em seus membros quando da implantação dos planos de gestão. No entanto, enquanto isso pode ser interpretado como confiança na capacidade de decisão dos formadores da estratégia, também pode denotar silêncio diante da autoridade do comandante, que lança mão de firmeza (5 de 7 organizações), quando da implantação.

Embora a maior parte das organizações estudadas possua algum mecanismo de transmissão de resultados (6 de 7 organizações) por meio de mecanismos formais (5 de 7 organizações), há a probabilidade de não se dar ciência a todos sobre o andamento do plano de gestão (3 de 7 organizações), o que pode sugerir que os membros da organização, além de não fazerem parte da formação do plano, não são informados de seus resultados, sendo apenas cientificados da existência do plano de gestão.

4.7.4. Outros aspectos dos planos

As dimensões estudadas, se comparadas com o desempenho informado pelos entrevistados, indicam estratégias que levam os batalhões a um desempenho acima do esperado por seus comandantes (5 de 7 organizações). Com relação ao desempenho comparado com outros batalhões logísticos, não foi possível concluir, em virtude do fato de que, conforme mencionado anteriormente, os comandantes de 4 de 7 organizações informaram não ser possível fazer uma comparação direta com outros batalhões, por conta da especificidade de cada um.

Alguns planos mostram alguma assimetria entre o que foi planejado e o que foi implantado (3 de 7 organizações), o que pode sugerir alguma falha advinda do caráter pouco objetivo da formação dos planos de gestão ou pelo fato de que as organizações, em sua maioria, confeccionam seus planos em virtude de obrigatoriedade legal, que acaba por se sobrepor à importância da ferramenta (5 de 7 organizações). A probabilidade de erros advindos de falta de capacitação é remota, uma vez que todas as organizações informaram que pelo menos um militar era capacitado a realizar a confecção do plano estratégico.

Algumas organizações (3 de 7 organizações) fazem planos que, embora signifiquem alguma mudança com relação ao plano anterior, não representam inovação com relação ao que outras organizações vinham praticando até então (5 de 7 organizações). Isso se percebe quando se nota que as organizações não necessitaram realizar mudanças tecnológicas de nenhuma forma (6 de 7 organizações).

5. Conclusões

O presente trabalho pretendeu, em síntese, analisar as interações ocorridas durante a confecção dos planos de gestão das organizações militares estudadas para entender como ocorre a formação e implementação do planejamento estratégico em organizações do Exército Brasileiro, em especial batalhões logísticos localizados no sul do Brasil. Os planos de gestão dos batalhões parecem ser bastante influenciados pelo ambiente organizacional. Isso pode ser “herança” das estratégias militares, como mostram os ensinamentos de Sun Tzu (2007) e Von Clausewitz (1984). Do ponto de vista administrativo, este comportamento está previsto nas IP PEO-PEG e se enquadra na escola do posicionamento de Mintzberg.

No entanto, não obstante as análises ambientais sistemáticas favoreçam a confecção dos planos, apenas dois entrevistados informaram ter feito esse tipo de trabalho, o que mostra que as análises ainda são feitas de forma artesanal pelos planejadores. Estudos anteriores, como o emblemático trabalho de Pickton e Wright (1998) mostram que o uso sistemático de ferramentas como a matriz SWOT, quando feito corretamente, pode fazer toda a diferença no processo de formação da estratégia.

Na escola do posicionamento, a análise ambiental não deve se restringir à fase de confecção, sendo necessário manter a prática durante a execução do plano (STOFFELS, 1994), com o uso de ferramentas como a prospecção de cenários (SCHWARTZ, 1996), apenas para exemplificar uma. Porém, o que se percebe é que esse monitoramento, embora seja considerado importante pelos entrevistados, é feito de maneira tão artesanal quanto as análises que mencionamos no parágrafo anterior.

Assim, considerando o monitoramento ambiental, percebemos que além da execução não sistemática, as organizações também deixam de fazê-la de maneira completa, uma vez que este tipo de monitoramento pode ser potencializado pelo uso do conhecimento informal, o que no entender de Schwartz (1996) tem muito peso nesta atividade. Assim, nos parece que ao não utilizar o conhecimento informal, as organizações sob análise correm o risco de realizarem o monitoramento ambiental de maneira deficiente.

Outra conclusão observada se refere ao uso de processos informais, desprezando ferramentas racionais de decisão. Esse comportamento aproxima os batalhões da escola do

empreendedorismo. Isso parece evidente ao percebermos que em alguns momentos os entrevistados foram explícitos ao dizer que seus batalhões tiveram como ponto de origem a visão do comandante da organização, o que se coaduna com o trabalho de Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2009).

Para a escola do empreendedorismo, intuição e criatividade são importantes na formação da estratégia (MINTZBERG; AHLSTRAND; LAMPEL, 2009). No entanto, temos um paradoxo: embora as organizações estudadas se comportem como empreendedoras na formação de seus planos de gestão, poucos entrevistados informaram que criatividade e intuição tenham sido fundamentais na confecção de suas estratégias. Isso pode ser explicado pelo fato de que a estrutura burocrática e altamente hierarquizada típica das organizações militares coíba estes atributos (VEGO, 2013).

Assim, as organizações militares podem adotar dois caminhos com relação à formação dos seus planos de gestão. O primeiro é a adoção sistemática de processos formais de formação estratégica, com o uso de ferramentas racionais de decisão. O segundo é a criação de um ambiente que incentive o uso da criatividade pelo militar. No entanto, o trabalho de Vego (2013) mostra que esta última alternativa é remota.

Quanto a escola do Poder, parece fazer parte dos planos de gestão dos batalhões estudados. Percebe-se que a vertente micro se faz presente, materializada na centralização do processo nas mãos do alto escalão das organizações estudadas. De igual sorte, o poder macro se revela na influência das organizações de escalão superior na formação do plano. Isso, segundo Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2009), faz com que o planejador precise lançar mão da política para conciliar interesses. No caso específico dos batalhões estudados, esta tarefa parece pouco conflituosa, pois os entrevistados mostraram uma tendência a alinhar seus planos estratégicos com os planos do escalão superior, o que evita os longos processos de negociação e concessões típicos dos processos políticos.

Por fim, é importante ressaltar que, ainda que o processo de formação estratégica dos batalhões mereça algumas mudanças, os resultados dos planos aparentemente levam a uma percepção de desempenho acima do esperado pelos entrevistados. Otimizar os processos poderia levar as organizações a desempenhos ainda melhores.

O presente estudo possuiu algumas limitações. A primeira é a dificuldade de generalização dos resultados, pois o presente estudo se propôs a analisar somente um tipo de organização militar dentre os muitos tipos. Além disso, existem somente 23 Batalhões Logísticos e apenas 7 foram alvo do presente estudo. Assim, deve ser levado em consideração que os resultados foram obtidos recorrendo-se a análises realizadas a partir de um conjunto que não necessariamente representa a população de organizações militares no Brasil, apesar de todos os cuidados tomados na execução do estudo.

A entrevista presencial possibilita muito mais contato e, por isso, viabiliza maior profundidade do que uma entrevista por telefone que, por sua vez, viabiliza mais profundidade que uma entrevista por e-mail. Isso porque em uma entrevista por e-mail a resposta está totalmente a critério do entrevistado, que pode se recusar a responder uma pergunta (como se pode ver na Figura 8) e o pesquisador não pode atuar para obter dados mais profundos. Além disso, sempre há o risco da não compreensão de alguma pergunta, o que pode gerar respostas diferentes daquelas que o estudo demanda.

Figura 8 – Resposta dada por entrevistado no decorrer da pesquisa.

15 – Como foi a recepção do Plano de Gestão?

Nada a considerar.

Fonte: o Autor.

Com relação aos respondentes, a argumentação empírica tem como base unicamente o conjunto de opiniões de comandantes ou os responsáveis pela confecção da estratégia, fornecendo assim uma visão incompleta das estratégias nas organizações militares. Isso se observa tanto com relação a cada estratégia individual, quanto com relação às organizações militares em si. A inclusão de outros sujeitos de pesquisa, como outros membros da cadeia hierárquica, fornecedores, dentre outros, inviabilizada por questões de impossibilidade de operacionalizar a aplicação de questionários para todos os sujeitos, poderia revelar outras características da estratégia organizacional¹³. Essas e outras questões não respondidas poderão ser foco de pesquisas futuras.

¹³ Obviamente, não se quer aqui dizer que o trabalho que empreendemos deveria ter sido realizado de forma diferente. Outros tipos de instrumento teriam outros tipos de limitação. A aplicação de um questionário fechado usando escala de Likert, por exemplo, limitaria as informações recebidas, forneceria dados mais superficiais do que os que são possíveis de se obter com uma entrevista, além de outras limitações do instrumento quantitativo.

REFERÊNCIAS

ABRUCIO, Fernando Luiz. Os avanços e os dilemas do modelo pós-burocrático: a reforma da administração pública à luz da experiência internacional recente. In: BRESSER-PEREIRA, Luiz Carlos; SPINK, Peter (Org.). Reforma do Estado e Administração Pública Gerencial. 7. ed. Rio de Janeiro: FGV, 2006. Cap. 7. p. 173-199.

ALVES, Ricardo César; SANTOS, Leonardo Lemos da Silveira; LIMA, André Luis Ribeiro. “Desvendando” o Processo de Formação das Estratégias em Micro e Pequenas Empresas à Luz das Diversas Correntes Teóricas da Estratégia. In: ENCONTRO DA ANPAD, 37., 2013, Rio de Janeiro. Anais. Rio de Janeiro: ANPAD, 2013. p. 1 - 16. Disponível em: <http://www.anpad.org.br/admin/pdf/2013_EnANPAD_ESO1428.pdf>. Acesso em: 19 out. 2017.

ANDREWS, Kenneth. The concept of corporate strategy. Homewood: Irwin, 1971.

ANSOFF, Harry Igor. Corporate Strategy. Nova Iorque: Mcgraw-hill, 1965.

_____. A nova estratégia empresarial. São Paulo: Atlas, 1990.

_____. Strategic Management. 11. ed. Nova Iorque: Palgrave Macmillan, 2007.

BARDIN, Laurence. Análise de Conteúdo. Lisboa: Edições 70, 1977. Tradução de Luís Antero Reta e Augusto Pinheiro.

BETZ, Frederick. Strategic Thinking: A Comprehensive Guide. Bingley: Emerald Group Publishing, 2016. 354 p.

BOURGEOIS III, L.j.. Strategy and Environment: A Conceptual Integration. The Academy Of Management Review, [s.i.], v. 5, n. 1, p.25-39, jan. 1980. Disponível em: <<http://www.jstor.org/stable/257802>>. Acesso em: 19 out. 2017.

BRASIL. Decreto-lei nº 200, de 25 de fevereiro de 1967. Dispõe sobre a organização da Administração Federal, estabelece diretrizes para a Reforma Administrativa e dá outras providências. Lex: Legislação federal e marginália. Brasília, DF, 27 fev. 1967. Texto retificado em 8/3/1967, 30/3/1967 e 17/7/1967. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Decreto-Lei/Del0200.htm>. Acesso em: 16 set. 2018.

_____. Exército Brasileiro. Ministério da Defesa. Manual de Campanha C29-15 - Batalhão Logístico. [s.i]: Estabelecimento General Gustavo Cordeiro de Farias, 1984.

_____. Constituição (1988). Constituição Federal. Disponível em: <https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/ConstituicaoCompilado.htm>. Acesso em: 25 dez. 2016.

_____. ASSESSORIA ESPECIAL DO GABINETE DO COMANDANTE DO EXÉRCITO. IP PEO-PEG: Instruções Provisórias Planejamento Estratégico Organizacional. Brasília: Estabelecimento General Gustavo Cordeiro de Farias, 2006. 77 p. Disponível em:

<<http://www.1rm.eb.mil.br/images/imagens/documentos/APG/IP-PEO.pdf>>. Acesso em: 28 dez. 2016.

_____. Exército Brasileiro. Ministério da Defesa. Histórico SE-EB. 2015. Disponível em: <<http://www.portalse.eb.mil.br/index.php/editoria-c>>. Acesso em: 28 dez. 2016.

BRESSER-PEREIRA, Luiz Carlos. Da administração pública burocrática à gerencial. *Revista do Serviço Público*, Brasília, v. 120, n. 1, p.7-40, 1996. Disponível em: <<http://seer.enap.gov.br/index.php/RSP/article/view/702/550>>. Acesso em: 18 out. 2016.

_____. Reflexões sobre a reforma gerencial brasileira de 1995. *Revista do Serviço Público*, Brasília, v. 50, n. 4, p.5-29, 1999. Disponível em: <<http://seer.enap.gov.br/index.php/RSP/article/view/354>>. Acesso em: 19 out. 2016.

_____. A reforma gerencial do Estado de 1995. *Revista de Administração Pública*, Rio de Janeiro, v. 34, n. 4, p.7-26, 2000. Disponível em: <http://reformadagestaopublica.org.br/papers/2000/608-RefGerencial_1995-RAP.pdf>. Acesso em: 19 out. 2016.

BRYSON, John M.. A strategic planning process for public and non-profit organizations. *Long Range Planning*, [s.l.], v. 21, n. 1, p.73-81, fev. 1988. Elsevier BV.

CARNEIRO, Jorge M. T. et al. Mensuração do Desempenho Organizacional: Questões Conceituais e Metodológicas. In: ENCONTRO DE ESTUDOS EM ESTRATÉGIA/3 ES, 2., 2005, Rio de Janeiro. Anais. Rio de Janeiro: ANPAD, 2005. p. 1 - 16. Disponível em: <<http://www.anpad.org.br/admin/pdf/3es2005-trabalhoconvidado-194.pdf>>. Acesso em: 2 nov. 2017.

CHAFFEE, Ellen Earle. Three Models of Strategy. *The Academy Of Management Review*, [s.l.], v. 10, n. 1, p.89-98, jan. 1985. Disponível em: <<http://www.jstor.org/stable/258215>>. Acesso em: 28 set. 2017.

CHAKRAVARTHY, Balaji S.; DOZ, Yves. Strategy process research: Focusing on corporate self-renewal. *Strategic Management Journal*, [s.l.], v. 13, n. 1, p.5-14, 1992. Wiley-Blackwell. <http://dx.doi.org/10.1002/smj.4250131003>.

CHERMACK, Thomas J.; COONS, Laura M. Integrating scenario planning and design thinking: Learnings from the 2014 Oxford Futures Forum. *Futures*, [s.l.], v. 74, n. 1, p.71-77, nov. 2015. Elsevier BV. <http://dx.doi.org/10.1016/j.futures.2015.07.014>. Disponível em: <<http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0016328715000981>>. Acesso em: 14 out. 2016.

CHRISTENSEN, C. Roland; ANDREWS, Kenneth R.; BOWER, Joseph L.. *Business policy: Text and cases*. 4. ed. Homewood: Richard D. Irwin, 1978. 846 p. 1ª Edição: 1965; 2ª Edição: 1969; 3ª Edição: 1973. Disponível em: <<https://archive.org/details/businesspolicyte00chri/>>. Acesso em: 21 out. 2018.

DEPARTAMENTO DE EDUCAÇÃO E CULTURA DO EXÉRCITO. NCD 001/2015: A Logística nas Operações. [s.i.]: [s.i.], 2015. 80 p. Disponível em:

<http://www.3blog.eb.mil.br/images/manuais/NCD_Logistica_12_JAN_15.pdf>. Acesso em: 2 nov. 2017.

DESS, Gregory G.; ROBINSON, Richard B.. Measuring organizational performance in the absence of objective measures: The case of the privately-held firm and conglomerate business unit. *Strategic Management Journal*, [s.l.], v. 5, n. 3, p.265-273, jul. 1984. Wiley-Blackwell. <http://dx.doi.org/10.1002/smj.4250050306>.

ELFRING, Tom; VOLBERDA, Henk W. Schools of Thought in Strategic Management: Fragmentation, Integration or Synthesis. In: VOLBERDA, Henk W.; ELFRING, Tom (Ed.). *Rethinking Strategy*. [s.i.]: Sage Publications, 2001. Cap. 1. p. 1-25.

EXÉRCITO BRASILEIRO. Portaria nº 220, de 20 de abril de 2007. Estabelece o Sistema de Excelência no Exército Brasileiro, em continuidade ao Programa Excelência Gerencial e dá outras providências. *Boletim do Exército nº 17/2007*. Brasília, DF, 27 abr. 2007. Disponível em: <<http://www.portalse.eb.mil.br/downloads/220-cmt.pdf>>. Acesso em: 28 dez. 2016.

_____. Portaria nº 1266, de 10 de setembro de 2015. Atualiza o Sistema de Excelência no Exército Brasileiro e dá outras providências. *Boletim do Exército Nº 39/2015*. Brasília, DF, 25 set. 2015. Disponível em: <www.sgex.eb.mil.br/sistemas/be/copiar.php?codarquivo=1385&act=bre>. Acesso em: 28 dez. 2016.

FAYOL, Henri. *Administration Industrielle et Générale: prévoyance, organisation, commandement, coordination, controle*. Paris: H. Dunod Et E. Pinat, 1917

FRAVEL, M. Taylor. China's Changing Approach to Military Strategy: The Science of Military Strategy from 2001 and 2013. In: MCREYNOLDS, Joe (Ed.). *The Evolution of China's Military Strategy*. Washington, Dc: Brookings Forthcoming, 2016. p. 24. Disponível em: <http://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=2774761>. Acesso em: 18 set. 2016.

FREY, Klaus. Políticas públicas: um debate conceitual e reflexões referentes à prática da análise de políticas públicas no Brasil. *Planejamento e Políticas Públicas - PPP*, Brasília, v. 1, n. 21, p.211-259, jun. 2000. Disponível em: <<http://ipea.gov.br/ppp/index.php/PPP/article/viewFile/89/158>>. Acesso em: 5 ago. 2016.

GERTH, H. H.; MILLS, C. Wright. *From Max Weber: Essays in Sociology*. Nova Iorque: Oxford University Press, 1946. Ensaios de Weber traduzidos por H. H. Gerth e C. Wright Mills. Disponível em: <<https://archive.org/stream/frommaxweberessa00webe#page/n0>>. Acesso em: 13 out. 2018.

GRANT, Robert; JORDAN, Judith. *Foundations of Strategy*. 2. ed. Nova Jérsei: Wiley, 2015. 392 p.

HENRY, P.; MOSCOVICI, Serge. Problèmes de l'analyse de contenu. *Langages*, [s.l.], v. 3, n. 11, p.36-60, 1968. PERSEE Program. <http://dx.doi.org/10.3406/lgge.1968.2900>.

HOLDEN JUNIOR, Matthew. *Continuity and Disruption: Essays in Public Administration*. Pittsburgh: University Of Pittsburgh Press, 1996. 292 p.

JOGARATNAM, Giri; TSE, Eliza Ching-yick. Entrepreneurial orientation and the structuring of organizations. *International Journal Of Contemporary Hospitality Management*, [s.l.], v. 18, n. 6, p.454-468, out. 2006. Emerald. <http://dx.doi.org/10.1108/09596110610681502>.

JOHNSEN, Åge. Strategic Management Schools of Thought and Practices in the Public Sector in Norway. In: JOYCE, Paul; DRUMAUX, Anne (Ed.). *Strategic Management in Public Organizations: European Practices and Perspectives*. [s.i.]: Routledge, 2014. Cap. 3. p. 24-40.

_____. Strategic Management Thinking and Practice in the Public Sector: A Strategic Planning for All Seasons?. *Financial Accountability & Management*, [s.l.], v. 31, n. 3, p.243-268, 3 jul. 2015. Wiley-Blackwell. <http://dx.doi.org/10.1111/faam.12056>. Disponível em: <<http://onlinelibrary.wiley.com/wo11/doi/10.1111/faam.12056/full>>. Acesso em: 15 out. 2016.

JOHNSON, Gerry; MELIN, Leif; WHITTINGTON, Richard. Micro Strategy and Strategizing: Towards an Activity-Based View. *Journal Of Management Studies*, [s.l.], v. 40, n. 1, p.3-22, jan. 2003. Wiley-Blackwell. <http://dx.doi.org/10.1111/1467-6486.t01-2-00002>.

KETCHEN, Dave; SHORT, Jeremy. *Mastering Strategic Management*. Minneapolis: University Of Minnesota Libraries Publishing, 2015.

KICH, Juliane Ines di Francesco; PEREIRA, Maurício Fernandes. Análise Epistemológica das Obras de Igor Ansoff, Michael Porter e Henry Mintzberg. In: ENCONTRO DE ESTUDOS EM ESTRATÉGIA, 6., 2013, Bento Gonçalves. Anais. Bento Gonçalves: ANPAD, 2013. p. 1 - 15. Disponível em: <http://www.anpad.org.br/diversos/trabalhos/3Es/3es_2013/2013_3Es254.pdf>. Acesso em: 16 maio 2016.

LEITE, Márcio Dantas Avelino. Planejamento estratégico das forças armadas baseado em capacidades: reflexos para o Exército Brasileiro. Coleção Meira Mattos: Revista das Ciências Militares, Rio de Janeiro, v. 5, n. 24, p.0-1, set. 2011. Disponível em: <<http://portal.eceme.ensino.eb.br/meiramattos/index.php/RMM/article/view/77/104>>. Acesso em: 3 jan. 2017.

LINDSEY, David. Military Strategy, Private Information, and War. *International Studies Quarterly*, Oxford, v. 59, n. 4, p.629-640, dez. 2015. Oxford University Press (OUP). <http://dx.doi.org/10.1111/isqu.12208>. Disponível em: <<http://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1111/isqu.12208/full>>. Acesso em: 27 set. 2016.

MAQUIAVEL, Nicolau. *A Arte da Guerra*. Porto Alegre: L&PM Editores, 2011. Tradução de: Eugênio Vinci de Moraes. Original italiano. Título original: Dell'arte della guerra.

MARTINS, Marcos Antônio Fávaro; OLIVEIRA, Edilson Luis. Méritos e ilusões de uma política de defesa. *Intellector*, Rio de Janeiro, v. 12, n. 23, p.1-20, jul. 2015. Disponível em: <<http://www.cenegri.org.br/intellector/ojs-2.4.3/index.php/intellector/article/view/2>>. Acesso em: 27 set. 2016.

MATOS, Patrícia de Oliveira. Cooperação regional em defesa: as limitações do orçamento militar na América do Sul. In: ENCONTRO NACIONAL DA ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE ESTUDOS DE DEFESA, 9., 2016, Florianópolis. Anais. [s.i.]: Associação Brasileira de Estudos de Defesa, 2016. v. 7, p. 1 - 19. Disponível em:

<http://www.enabed2016.abedef.org/resources/anais/3/1466443989_ARQUIVO_ArtigoPatriciaMatosENABED2016.pdf>. Acesso em: 19 out. 2016.

MEIRELLES, Anthero de Moraes; GONÇALVES, Carlos Alberto; ALMEIDA, Antônio Francisco. Uma abordagem para estratégia utilizando analogias. In: ENCONTRO NACIONAL DA ASSOCIAÇÃO DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 24., 2000, Florianópolis. Anais. Florianópolis: ANPAD, 2000. p. 1 - 15.

_____. A formação de estratégias no sistema bancário brasileiro: modelo teórico e evidências empíricas. 2003. 414 f. Tese (Doutorado) - Curso de Administração, Faculdade de Ciências Econômicas, Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte, 2003. Disponível em: <<http://cepead.face.ufmg.br/btd/files/76/aid76n2a1.pdf>>. Acesso em: 22 set. 2017.

MELLO, Cristiane Marques de; GONÇALVES, Sandro Aparecido. Contribuições do Institucionalismo Sociológico em Abordagens de Estratégia. Revista Cesumar, Maringá, v. 20, n. 1, p.31-55, 2015. Disponível em: <<http://periodicos.unicesumar.edu.br/index.php/revcesumar/article/view/3589/2607>>. Acesso em: 16 out. 2016.

MINTZBERG, Henry. The Rise and Fall of Strategic Planning. Nova Iorque: The Free Press, 1994. Disponível em: <<https://pt.scribd.com/read/224432665/Rise-and-Fall-of-Strategic-Planning>>. Acesso em: 14 out. 2016.

_____. Cinco Ps para Estratégia. In: MINTZBERG, Henry et al. O Processo da Estratégia: conceitos, contextos e casos selecionados. 4. ed. Porto Alegre: Bookman, 2006. Cap. 1. p. 24-29.

MINTZBERG, Henry; AHLSTRAND, Bruce; LAMPEL, Joseph. Safári de estratégia: um roteiro pela selva do planejamento estratégico. 2ª ed. Porto Alegre, Bookman, 2009.

MINTZBERG, Henry; LAMPEL, Joseph. Reflexão Sobre o Processo Estratégico. In: MINTZBERG, Henry et al. O Processo da Estratégia: conceitos, contextos e casos selecionados. 4. ed. Porto Alegre: Bookman, 2006. Cap. 1. p. 39-44.

MORAES, Roque; GALIAZZI, Maria do Carmo. Análise textual discursiva: processo reconstrutivo de múltiplas faces. Ciência & Educação, Bauru, v. 12, n. 1, p.117-128, abr. 2006. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/ciedu/v12n1/08.pdf>>. Acesso em: 4 mar. 2017.

MORAES, Roque. Uma tempestade de luz: a compreensão possibilitada pela análise textual discursiva. Ciência & Educação, Bauru, v. 9, n. 2, p.191-211, jun. 2003. Trimestral. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/ciedu/v9n2/04>>. Acesso em: 7 maio 2017.

MORGADO, José Carlos. Globalização e (re)organização do ensino superior: perplexidades e desafios. Perspectiva, Florianópolis, v. 24, n. 1, p.205-228, jan. 2006. Disponível em: <<https://periodicos.ufsc.br/index.php/perspectiva/article/download/10752/10265>>. Acesso em: 18 out. 2016.

NELSON, Richard R.; WINTER, Sidney G.. An evolutionary theory of economic change. Cambridge: Harvard University Press, 1982. 437 p. Disponível em:

<http://inctpped.ie.ufrj.br/spiderweb/pdf_2/Dosi_1_An_evolutionary-theory-of_economic_change..pdf>. Acesso em: 28 out. 2018.

NONAKA, Ikujiro; TOYAMA, Ryoko. The Knowledge-creating Theory Revisited: Knowledge Creation as a Synthesizing Process. In: EDWARDS, John S. (Ed.). *The Essentials of Knowledge Management*. [s.l.]: Palgrave Macmillan Uk, 2015. p. 95-110. (OR Essentials Series). Disponível em: <http://link.springer.com/chapter/10.1057/9781137552105_4>. Acesso em: 15 out. 2016.

PENG, Mike. *Estratégia Global*. 2. ed. Santa Fe: Cengage Learning Editores, 2010.

PEREIRA, Sergio Carlos de Sousa. *O Planejamento Estratégico na Marinha do Brasil: o caso das Organizações Militares Prestadoras de Serviço*. 2006. 163 f. Dissertação (Mestrado) - Curso de Administração Pública, Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresas, Fundação Getúlio Vargas, Rio de Janeiro, 2006. Disponível em: <<http://bibliotecadigital.fgv.br/dspace/bitstream/handle/10438/3422/000380147.pdf?sequence=4>>. Acesso em: 5 mar. 2017.

PETTIGREW, Andrew M.. The character and significance of strategy process research. *Strategic Management Journal*, [s.l.], v. 13, n. 2, p.5-16, 1992. Wiley-Blackwell. <http://dx.doi.org/10.1002/smj.4250130903>.

PETTIGREW, Andrew; THOMAS, Howard; WHITTINGTON, Richard. *Strategic Management: The Strengths and Limitations of a Field*. In: PETTIGREW, Andrew; THOMAS, Howard; WHITTINGTON, Richard (Ed.). *Handbook of Strategy and Management*. Londres: Sage, 2002. Cap. 1. p. 3-30. Disponível em: <http://sk.sagepub.com/reference/hdbk_strategygmt/n1.xml>. Acesso em: 27 out. 2017.

PICKTON, David W.; WRIGHT, Sheila. What's swot in strategic analysis? *Strategic Change*, [s.l.], v. 7, n. 2, p.101-109, mar. 1998. Wiley. [http://dx.doi.org/10.1002/\(sici\)1099-1697\(199803/04\)7:23.0.co;2-6](http://dx.doi.org/10.1002/(sici)1099-1697(199803/04)7:23.0.co;2-6).

PINTO, José Carlos. *Introdução à arte operacional*. [2007]. Disponível em: <<https://www.egn.mar.mil.br/arquivos/cepe/introducaoArteOperacional.pdf>>. Acesso em: 15 maio 2016.

PIRES, José Calixto de Souza; MACÊDO, Kátia Barbosa. Cultura organizacional em organizações públicas no Brasil. *Revista de Administração Pública*, Rio de Janeiro, v. 40, n. 1, p.81-105, jan. 2006. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/rap/v40n1/v40n1a05.pdf>>. Acesso em: 18 out. 2016.

PORTER, Michael E.. *Competitive Advantage: creating and sustaining superior performance*. Nova Iorque: The Free Press, 1985.

_____. Towards a dynamic theory of strategy. *Strategic Management Journal*, [s.l.], v. 12, n. 2, p.95-117, 1991. Wiley-Blackwell. <http://dx.doi.org/10.1002/smj.4250121008>.
 QUINTELLA, Rogério e CABRAL, Sandro. Um modelo espacial para análise e ensino de escolas de pensamento estratégico. *Revista de Administração Pública*. Vol.41 nº.6. Rio de Janeiro. Nov./Dez. 2007. Disponível em:

<http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0034-76122007000600008>. Acesso em 15 julho 2016

RAINHA, Paulo Jorge et al. Planejamento Estratégico Militar versus Planejamento Estratégico Empresarial: Análise de Métodos e Resultados. Coleção Meira Mattos: Revista das Ciências Militares, Rio de Janeiro, v. 8, n. 33, p.185-194, set. 2014. Disponível em: <<http://portal.eceme.ensino.eb.br/meiramattos/index.php/RMM/article/view/501/519>>. Acesso em: 17 set. 2016.

RAMOS, Wagner Medeiros; GOLDONI, Luiz Rogério Franco. Os Projetos do Exército Brasileiro e o alinhamento com as diretrizes da Estratégia Nacional de Defesa. Revista Política Hoje, Recife, v. 25, n. 1, p.153-175, abr. 2016. Disponível em: <<http://www.revista.ufpe.br/politica/hoje/index.php/politica/article/view/430/226>>. Acesso em: 17 set. 2016.

REINO UNIDO. OFFICE FOR GOVERNMENT COMMERCE. ITIL® Service Strategy. 2011 edition. [s.i.]: The Stationary Office, 2011. 483 p.

ROSEN, Stephen Peter. Winning the next war: innovation and the modern military. Nova Iorque: Cornell University Press, 1991.

RUMELT, Richard P.; SCHENDEL, Dan; TEECE, David J.. Strategic management and economics. Strategic Management Journal, [s.l.], v. 12, n. 2, p.5-29, 1991. Wiley-Blackwell. <http://dx.doi.org/10.1002/smj.4250121003>.

SANTOS, Leonardo Lemos da Silveira; ALVES, Ricardo César; ALMEIDA, Kenneth Nunes Tavares de. Formação de estratégia nas micro e pequenas empresas: um estudo no centro-oeste mineiro. Revista de Administração de Empresas, [s.l.], v. 47, n. 4, p.1-15, dez. 2007. FapUNIFESP (SciELO). <http://dx.doi.org/10.1590/s0034-75902007000400006>. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/rae/v47n4/v47n4a06.pdf>>. Acesso em: 22 mar. 2017.

SARBAH, Alfred; OTU-NYARKO, Doris. An Overview of the Design School of Strategic Management (Strategy Formulation as a Process of Conception). Open Journal of Business and Management, [s.l.], v. 02, n. 03, p.231-249, jul. 2014. Scientific Research Publishing, Inc. <http://dx.doi.org/10.4236/ojbm.2014.23029>. Disponível em: <http://file.scirp.org/pdf/OJBM_2014072517434223.pdf>. Acesso em: 14 out. 2016.

SCHWARTZ, Peter. The Art of the Long View: Planning for the Future in an Uncertain World. Nova Iorque: Doubleday, 1996.

SELZNICK, Philip. Leadership in Administration: A Sociological Interpretation. Nova Iorque, Evanston e Londres: Harper & Row, 1957. 162 p. Disponível em: <<https://archive.org/details/leadershipinadmi00selz>>. Acesso em: 21 out. 2018.

STOFFELS, John D. Strategic Issues Management. A comprehensive guide to environmental scanning. Pergamon: Oxford, 1994.

TAYLOR, Bernard. Strategic planning—Which style do you need? Long Range Planning, [s.l.], v. 17, n. 3, p.51-62, jun. 1984. Elsevier BV. [http://dx.doi.org/10.1016/0024-6301\(84\)90008-6](http://dx.doi.org/10.1016/0024-6301(84)90008-6).

TAYLOR, Frederick Winslow. *The Principles of Scientific Management*. Nova Iorque e Londres: Harper & Brothers Publishers, 1919.

TOVSTIGA, George. *Strategy in Practice: A Practitioner's Guide to Strategic Thinking*. 2. ed. Nova Jérsei: Wiley, 2013.

TRENTIN, Rodrigo Miguel et al. O planejamento estratégico com ferramenta de gestão administrativa: um estudo de caso em uma organização militar de saúde. In: CONGRESSO NACIONAL DE EXCELÊNCIA EM GESTÃO, 5., 2009, Niterói. Anais. Niterói: Inovarse, 2009. p. 1 - 20. Disponível em: <<http://www.inovarse.org/filebrowser/download/10073>>. Acesso em: 31 dez. 2016.

VANNEBO, Berit Irene; GOTVASSLI, Kjell-Åge. The concept of strategy in the early childhood education and care sector. *European Early Childhood Education Research Journal*, [s.i.], p.1-15, 12 nov. 2015. Informa UK Limited. Disponível em <http://dx.doi.org/10.1080/1350293x.2015.1102410>. Acesso em: 1 out. 2016.

VECCHIATO, Riccardo. Creating value through foresight: First mover advantages and strategic agility. *Technological Forecasting And Social Change*, [s.l.], v. 101, p.25-36, dez. 2015. Elsevier BV. <http://dx.doi.org/10.1016/j.techfore.2014.08.016>. Disponível em: <<http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0040162514002558>>. Acesso em: 16 out. 2016.

VEGO, Milan. On Military Creativity. *Joint Force Quarterly*, [s.i.], v. 16, n. 70, p.83-90, jul. 2013. Disponível em: <http://ndupress.ndu.edu/Portals/68/Documents/jfq/jfq-70/JFQ-70_83-90_Vego.pdf>. Acesso em: 14 out. 2018.

VERGARA, Sylvia Constant. *Projetos e Relatórios de Pesquisa em Administração*. 2. ed. São Paulo: Editora Atlas S.a., 1998. 90 p.

VON CLAUSEWITZ, Carl. *Da Guerra*. Princeton: Princeton University Press, 1984. 845 p. Tradução de: Luiz Carlos Nascimento e Silva do Valle. Versão em inglês de: Michael Howard e Peter Paret. Original alemão. Disponível em: <<https://www.egn.mar.mil.br/arquivos/cepe/DAGUERRA.pdf>>. Acesso em: 3 ago. 2016.

WHITTINGTON, Richard. Strategy after modernism: recovering practice. *European Management Review*, [s.l.], v. 1, n. 1, p.62-68, 2004. Wiley-Blackwell. <http://dx.doi.org/10.1057/palgrave.emr.1500006>.

APÊNDICE A - Roteiro de entrevista

Posto:

Idade:

Tempo de serviço:

Sexo:

Número de subordinados:

Escolaridade:

Possui outra formação que não seja em Ciências Militares?

1 – Sua OM possui um período determinado especificamente para confecção do Plano de Gestão?

- Verificar se a estratégia foi decidida dentro do processo periódico de planejamento estratégico da OM.

2 – Fale sobre o contexto no qual o Plano de Gestão foi confeccionado.

- Buscar identificar se a estratégia foi confeccionada pela identificação da importância da ferramenta ou por obrigatoriedade legal.

3 - Já havia um Plano de Gestão vigente antes do atual?

- Verificar se a estratégia representou mudanças em relação às estratégias até então vigentes na OM.

4 - O Plano de Gestão teve como referência ações ou Planos de outras organizações?

- Verificar se a estratégia representou uma mudança inovadora em relação ao que outras organizações vinham praticando até então.

5 - O Plano de Gestão exigiu mudanças nas competências e habilidades que a OM possuía até então?

- Verificar se a estratégia implicava mudanças nos padrões tecnológicos até então adotados pela OM.

6 - Houve preparação prévia de algum dos participantes do processo para realizar o Plano de Gestão?

- Verificar se pelo menos um dos participantes realizou pelo menos um curso específico de planejamento estratégico e qual o papel desta pessoa na confecção do Plano.

7 - Poderia dizer, de forma geral, como foi o processo de confecção do Plano?

- Verificar se a estratégia foi decidida em um processo formal de análises, discussões e, por fim, de escolha. (Se o entrevistado começar a detalhar muito, continuar na parte de formação e depois voltar)

8 - Houve alguma ideia que deu origem ao Plano de Gestão ou as ideias foram surgindo durante a confecção? Você saberia dizer como surgiu?

- Verificar se ideia da estratégia já existia, antes de sua adoção formal, na mente de um ou mais componentes da OM.

- Verificar se a estratégia visava o aproveitamento de oportunidade ou a neutralização de ameaça percebida no ambiente de atuação da OM. (FORMAÇÃO)

- Verificar se a avaliação das habilidades e competências internas (pontos fortes e pontos fracos) da OM orientou a escolha da estratégia. (FORMAÇÃO)

- Verificar se mais de uma alternativa de ação foi avaliada antes de se decidir pela adoção da estratégia. (FORMAÇÃO)

- Verificar se as alternativas foram traduzidas em termos financeiros para tomar a decisão estratégia mais objetiva. (FORMAÇÃO)

- Verificar se o conhecimento já acumulado na OM sobre o cenário político-econômico do Brasil foi mais importante para a decisão de adotar a estratégia que pesquisas e análises formais. (FORMAÇÃO)

- Verificar se as opções eram limitadas, fazendo com que a alternativa adotada tivesse se imposto (FORMAÇÃO).

9 - Houve a utilização de algum método específico para a confecção do Plano de Gestão?

- Verificar se análises criteriosas/cuidadas/detalhadas do ambiente externo e como os vários fatores e as forças desse ambiente tenderiam a se comportar no futuro (incluindo prováveis movimentos que outras organizações fariam em relação à estratégia) orientaram a decisão de adotar a estratégia.

- Verificar se criatividade e intuição foram essenciais na formulação da estratégia.

10 - Quais setores foram envolvidos na formação do Plano de Gestão?

- Verificar se os setores da OM afetados pela estratégia contribuíram para sua confecção.

11 - Houve reuniões para discussão do Plano de Gestão antes de sua adoção?

- Verificar se a estratégia foi exaustivamente discutida antes de ser adotada.
- Verificar se na hora da decisão, o poder de grupo e indivíduos pesou mais que as informações objetivas.

12 - Falando em termos de resultado prático, há diferença entre o Plano de Gestão formulado/pensado inicialmente e o que foi efetivamente implantado?

13 – O Plano de Gestão, uma vez concebido, foi desdobrado em metas, planos de ação e/ou orçamentos?

14 – O Plano de Gestão, após sua confecção, foi devidamente comunicado a todos os que deveriam compreendê-lo e segui-lo?

15 – Como foi a recepção do Plano de Gestão?

- Verificar se, mesmo que inicialmente, a ideia da estratégia foi recebida com desconfiança por alguns daqueles que participavam da decisão de adotá-la?
- Verificar se as pessoas que apoiaram a decisão da estratégia também mostraram firmeza na hora de implementá-la?

16 - Há alguma espécie de mecanismo de acompanhamento do Plano de Gestão?

- Se sim, verificar como é feito
- Verificar se foi estabelecida uma agenda de avaliações para acompanhar a implantação da estratégia e se essa agenda foi/está sendo cumprida.
- Verificar a frequência do acompanhamento
- Analisar se há algum setor específico para acompanhamento da execução da estratégia (escritórios de gerenciamento de projetos, por exemplo)
- Verificar se é realizado algum acompanhamento por órgão externo à OM

17 - Iniciada a implantação do Plano de Gestão, continuou-se monitorando o ambiente externo, para que fosse possível verificar se o Plano continuava adequado?

- Verificar se a evolução do ambiente externo, após a adoção da estratégia, ocorreu dentro das expectativas.
- Verificar se houve mudança de indicadores

18 - Há alguma forma de transmissão de resultados das ações presentes no Plano de Gestão?

- Verificar se todos os membros da OM tomam ciência dos resultados do plano
- Verificar a forma de transmissão (formal ou informal, escrito ou verbal, etc.)

19 – Considerando as suas expectativas quanto ao desempenho da sua OM no último 1/2 ano(s), você diria que a organização teve um desempenho abaixo do esperado, dentro do esperado ou acima do esperado?

20 – Com relação a esse mesmo período e levando-se em consideração os outros Batalhões Logísticos, você acredita que sua organização teve um desempenho pior, igual ou melhor que o dos outros?