



Revista de Ciências da Administração

ISSN: 1516-3865

rca.cse@contato.ufsc.br

Universidade Federal de Santa Catarina  
Brasil

Costa Sousa, Jonilto; Rodrigues de Camargo Dias, Pedro Henrique  
INTEGRAÇÃO DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO AO PENSAMENTO  
ESTRATÉGICO  
Revista de Ciências da Administração, vol. 19, núm. 47, abril, 2017, pp. 29-44  
Universidade Federal de Santa Catarina  
Santa Catarina, Brasil

Disponível em: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=273551593003>

- Como citar este artigo
- Número completo
- Mais artigos
- Home da revista no Redalyc

redalyc.org

Sistema de Informação Científica

Rede de Revistas Científicas da América Latina, Caribe, Espanha e Portugal

Projeto acadêmico sem fins lucrativos desenvolvido no âmbito da iniciativa Acesso Aberto

# INTEGRAÇÃO DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO AO PENSAMENTO ESTRATÉGICO

*Integration of Strategic Planning to Strategic Thinking*

*Jonilto Costa Sousa*

Doutor em Administração – UnB. Professor do Programa de Pós Graduação em Gestão Pública. Universidade de Brasília. Brasília, DF. Brasil. E-mail: jonilto@hotmail.com

*Pedro Henrique Rodrigues de Camargo Dias*

Mestre em Gestão Pública – UnB. Instituto Federal de Brasília. Brasília, DF. Brasil. E-mail: pedrohcamargo@hotmail.com

## Resumo

O planejamento estratégico é um termo amplamente utilizado por organizações de modo a pontuar a implementação por meio de análise de ambientes, monitoramento e avaliação de desempenho institucional, orçamentação e tomada de decisão, que tem se mostrado eficaz, embora apresente controvérsias, principalmente no meio científico. Nessa perspectiva, o propósito deste ensaio é refletir sobre o modo de pensar o planejamento na estratégia organizacional de forma a maximizar os resultados. Com base em revisão da literatura, são apresentadas e discutidas diversas concepções teóricas acerca do tema planejamento estratégico e pensamento estratégico, de modo a descrever e caracterizar diferentes pensamentos. Para tanto, foi realizada uma pesquisa por meio de livros, dissertação, teses e artigos científicos de forma a aprofundar-se sobre o tema e reunir um arcabouço teórico. Desse modo, o pensamento estratégico pode ser entendido como parte do planejamento estratégico que incorpora intuição, criatividade e inovação à rotina, aos processos e à tomada de decisão.

**Palavras-chave:** Planejamento Estratégico. Pensamento Estratégico. Planejamento. Estratégia.

## Abstract

Strategic planning is a term widely used by organizations in order to point out implementations through analysis of environments, monitoring and evaluation of institutional performance, budgeting and decision making, which has proved to be effective, although it presents controversies, mainly in the scientific environment. In this perspective, the purpose of this essay is to ponder the way of thinking the planning in the organizational strategy in order to maximize results. Based on literature review, several theoretical conceptions about strategic planning and strategic thinking are presented and discussed in order to describe and characterize various approaches and thoughts. We used bibliographical research on books, dissertation, theses and scientific articles in order to go deeper into the topic and gather a theoretical framework. In this way, strategic thinking can be understood as part of strategic planning that incorporates intuition, creativity and innovation into routine, processes and decision making.

**Keywords:** Strategic Planning. Strategic Thinking. Planning. Strategy.



## 1 INTRODUÇÃO

Este ensaio tem por objetivo caracterizar e descrever os termos planejamento estratégico e pensamento estratégico quanto à eficácia organizacional, por meio de revisão abrangente da literatura, de modo a evidenciar diferentes abordagens e pensamentos, com a finalidade de contribuir no avanço dos estudos sobre o tema no contexto organizacional.

A estratégia em planejamentos tradicionais possibilita tomadas de decisões e ações concretas de modo a criar vantagens competitivas, enquanto que o pensamento estratégico conduz a um novo pensar que facilita a adaptação de organizações a um ambiente em mudança de modo a guiar as escolhas que os líderes devam fazer de forma a determinar o alcance do caminho esperado. A ideia de uma ação mais criativa no planejamento estratégico como processo gerencial, que supere as limitações de modelos tradicionais, é evidenciada no pensamento estratégico, conforme apontados por Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2010).

Argumentam Pisapia e Robinson (2012) que o pensamento estratégico é uma maneira de resolver questões estratégicas que combinam com uma aproximação racional e convergente de processos criativos e divergentes. É uma ação orientada e relacionada com a identificação de como resolver as multivariadas ambiguidade e complexidade de atores. No mesmo sentido, Mintzberg (2004) ressalta que o pensamento estratégico é um estado relacionado com a sintetização de forças que afetam a organização e é usado para superar a deficiência percebida dos modelos de planejamento tradicional que impedem o pensamento criativo.

O pensamento estratégico, apresentado comumente envolvido a gestão e planejamento estratégicos, foi oferecido como o novo organizador do planejamento para organizações complexas. Robinson (2012) classificou o pensamento estratégico em três categorias: a primeira trata as habilidades do pensamento de líderes; a segunda cuida do modo de pensar particular sobre a estratégia; e por fim, a terceira aprofunda o conceito menos compreendido do pensamento estratégico como uma maneira de fazer o planejamento estratégico que supera as limitações dos modelos de planejamentos tradicionais.

Além disso, o estudo sobre o tema pensamento estratégico é relevante, uma vez que o planejamento

estratégico tradicional como ferramenta gerencial, por si só, não tem gerado os resultados pretendidos (MINTZBERG, 2004; MINTZBERG; AHLSTRAND; LAMPEL, 2010), apesar de se mostrar útil como ferramenta de gestão; é limitado, salienta Fairholm (2009). Assim, integrar a criatividade e inovações na perspectiva sistêmica ao planejamento estratégico pode apresentar-se como solução à estratégia organizacional de modo a enfrentar os problemas complexos e emergentes ao passo que possibilita a efetividade organizacional. Desse modo, o pensamento estratégico pode ser entendido como a evolução natural do planejamento estratégico que incorpora e implementa a criatividade e inovação as rotinas, processos e cultura organizacional, afirmam (ROBINSON, 2012; PISAPIA; ROBINSON, 2010).

Após a introdução do assunto, ressalta-se que o ensaio está organizado de modo a apresentar a metodologia adotada por meio da pesquisa bibliográfica; identificar os artigos selecionados e as obras pertinentes ao assunto, para em seguida caracterizar e descrever os conceitos, fundamentos e modelos teóricos oriundos de pesquisas científicas sobre o tema. Adicionalmente, são apontados os principais achados e sugestões de estudos posteriores.

A relevância do estudo se fundamenta na medida em que são exigidos cada vez mais de administradores e gestores, em ambientes complexos, de natureza descontínua, recurso à intuição e criatividade para que as organizações se reinventem em suas formas de estruturação, governança e administração para o alcance de resultados efetivos, de forma a implementar práticas inovadoras num cenário de incertezas no campo social, político, econômico e mundial, impondo-lhes a necessidade de disporem de novas formas de pensarem estrategicamente para tomadas de decisões emergentes.

## 2 METODOLOGIA

A pesquisa bibliográfica é uma técnica de pesquisa que oferece meio de forma a solucionar não só problema já conhecidos pela organização, mas também fornece ao pesquisador um reforço paralelo na análise e manipulação de informações, ressaltam Marconi e Lakatos (2003).

Desse modo a pesquisa bibliográfica foi realizada no sentido de investigar a produção científica quanto ao tema por meio de livros, artigos, dissertação, teses e periódicos científicos que permitiram aprofundar sobre o assunto e contribuir para o embasamento teórico. A partir dos descritores “planejamento estratégico” e “pensamento estratégico”, bem como “strategic planning” e “strategic thinking” utilizando conjuntamente os termos com os operadores booleanos “and” e “e”. Ademais, foram pesquisados em bases de dados disponíveis no país por intermédio do portal da CAPES (*Emerald, Ebrary, Wiley, Scielo, Journals Online*), e *Proquest* buscando artigos publicados ao longo dos cinco

últimos anos, bem como Base de Dados Integrada da biblioteca da Universidade de Brasília.

Foram selecionadas 46 obras por meio de bases de dados que tratavam do planejamento e/ou pensamento estratégico. Desse total, 26 foram artigos teóricos e/ou empíricos publicados nos mais diversos periódicos, com maior evidência para *Harvard Business Review, Journal of Strategy and Management e International Journal of Strategic Management*. Além disso, foram incluídos quatro artigos decorrentes de apresentação de trabalhos acadêmicos, 15 livros e uma tese de doutorado.

Tabela 1: Produção da Literatura Científica sobre Planejamento e Pensamento Estratégico

PRODUÇÃO	PERIÓDICOS	ARTIGOS
<b>Ensaio Teórico e Artigos Científicos</b>	Revista Eletrônica de Estratégia e Negócios	1
	Harvard Business Review	2
	Leadership & Organization Development Journal	1
	Revista Ibero-Americana de Estratégia - RIAE	1
	Revista de Administração Contemporânea	1
	The Innovation Journal: The Public Sector Innovation Journal	1
	Journal of Management & Organization	1
	Revista de Administração e diálogo	1
	Journal of Strategy and Management	2
	MIT Sloan Management Review	1
	Management Decision	1
	Long Range Planning	1
	Procedia - Social and Behavioral Sciences	1
	International Journal of Strategic Management	2
	Journal of Business Strategy	1
	Revista Facultad de Ciencias Económicas: Investigación y Reflexión	1
	Revista de Ciências da Administração	1
	Revista Gestão & Planejamento	1
	Singapore Management Review	1
	RMIT Business	1
Revista de Negócios	1	
Kuwait Chapter of Arabian Journal of Business and Management Review	1	
Handbook of Business Strategy	1	
<b>Paper</b>	Apresentação de Trabalhos Acadêmicos	4
<b>Tese de Doutorado</b>	Portal ProQuest	1
<b>Livros</b>	UnB, IFB e ISCPS	15

Fonte: Elaborada pelos autores deste artigo

Observou-se quanto à produção científica, significativo número de publicações sobre o tema, sobretudo na literatura internacional, em detrimento a nacional. Dos periódicos analisados e artigos selecionados nas bases consultadas, somente 27% são nacionais e 33% dos livros eram de títulos traduzidos, conforme Tabela 1. Dessas revistas científicas, foram levantados e selecionados aqueles classificados como A1, A2, B1, B2 e B3 no portal Qualis da CAPES, nas áreas de Administração, Ciências Contábeis e Turismo de modo a evidenciar pesquisas relacionadas ao tema. Após os resultados, os artigos e teses foram em sua íntegra. Ressalta-se que, de acordo com as obras selecionadas para análise, foi dada especial atenção às referências dos autores em cada artigo, que se pode constatar obras de relevância relacionada com ao assunto da pesquisa as quais foram adicionadas a pesquisa.

Além disso, foram selecionados livros tanto na biblioteca central da UnB, quanto Instituto Federal de Brasília, como também do Instituto Superior de Ciências Sociais de Lisboa (ISCPS), em Portugal. Ademais, foi consultado o repositório da UnB para um período de cinco anos nas dissertações e teses, bem como a Biblioteca Digital Brasileira de Teses e Dissertações (BDTD).

Ao analisar as obras eleitas, percebeu-se que ao pesquisar por meio do *descriptor* “planejamento estratégico”, o termo “pensamento estratégico” apresentava-se integrado aos resumos. Dessa forma, notou-se uma parcela expressiva de obras abordando sem distinção planejamento estratégico e pensamento estratégico tanto na literatura contemporânea nacional, como na estrangeira.

### 3 O DECLÍNIO E AS DISFUNÇÕES DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

A história do planejamento estratégico apresenta-se não somente como uma técnica formal em si, mas também sobre a gestão em organizações e como os gerentes fazem e lidam com esse gerenciamento (MINTZBERG, 1994). Quando o planejamento estratégico surgiu em meados dos anos de 1960, os líderes corporativos abarcaram como sendo o melhor caminho de modo a estabelecer e implementar estratégias que iriam potencializar a competitividade de cada unidade de negócio, fiel à gestão científica iniciada por Frederick Taylor.

Para Bilhim (1995), a origem do planejamento estratégico, iniciou-se em 1962 com a publicação de um artigo científico de Gilmore e Brandenburg na *Harvard Business Review* numa tentativa de formalizar e operacionalizar a estratégia, seguido por vários pensadores. Do mesmo modo, Ansoff (1997) afirma que o termo planejamento estratégico foi idealizado nos anos sessenta, perto de dez anos depois da criação do planejamento de longo prazo. Entretanto, deve-se frisar, antes de tudo, que a sua criação foi uma resposta à saturação e declínio de grandes corporações à época. Naquele momento ficou evidente para os administradores que planejar o futuro de instituições somente por meio de extrapolação de tendências passadas como se observa no planejamento de longo prazo era um erro.

Os primeiros resultados quando na utilização do planejamento estratégico foram decepcionantes (ANSOFF; MCDONNELL, 1993). Os estrategistas ao instituir o planejamento estratégico em suas organizações, por vezes eram mal interpretados por outros gestores que apresentavam resistências e até os sabotavam. Logo, esses profissionais acreditavam que seriam mais um sistema de preenchimento de formulários e, com isso, os resultados demorariam a aparecer. Alertaram ainda que o planejamento estratégico não se confunde como o tradicional planejamento de longo prazo, que, basicamente projeta para o futuro as mesmas situações do passado, mas sim como um direcionador do caminho a ser percorrido pela organização de forma a responder as mudanças ambientais tempestivamente.

Dentro dessa perspectiva, ressaltam Paludo e Procopiuck (2011), que o planejamento estratégico teve suas origens na década de 60, nos Estados Unidos, que constituía de um processo estratégico utilizado como instrumento conceitual, prescritivo e formal, como foco no longo prazo que:

[...] compreende o processo de formulação das estratégias que a organização utilizará para direcionar e fortalecer seu desempenho e posição competitiva, e como essas estratégias são desdobradas em planos de ação e metas para todas as áreas da organização, e examina como o processo de formulação e operacionalização das estratégias pode ser reavaliado e melhorado. (PALUDO; PROCOPIUCK, 2011, p. 27)

Para Rasmussen (1990), o planejamento estratégico engloba planejar o futuro perante as limitações

psicológicas e físicas dos pontos fortes e fracos de uma organização, considerando as alterações incontornáveis do macroambiente referente aos segmentos econômicos; políticos; tecnológicos; legais; geográficos; demográficos e, principalmente a concorrência. Além disso, ele ressalta que o termo é complexo e também passível de diversas conceituações.

AUTORES	DEFINIÇÕES
Rasmussen (1990)	Engloba planejar o futuro perante as limitações psicológicas e físicas dos pontos fortes e fracos da organização.
Ansoff e McDonnell (1993)	Lembra que os primeiros resultados quando da utilização do planejamento estratégico foram decepcionantes.
Mintzberg (1994, 2004)	Planejamento estratégico é a elaboração da estratégia. Além disso, aponta as falácias do planejamento estratégico.
Bilhim (1995)	O planejamento surgiu com o intuito de formalizar e operacionalizar a estratégia.
Albrecht (1995)	Salienta que na verdade o planejamento estratégico, seguida “religiosamente”, pode travar a agilidade das respostas ambientais.
Figueiredo (2000)	Aponta que não há consenso entre os autores sobre o conceito na literatura.
Angeloni e Mussi (2008)	É, sem dúvida, a técnica mais utilizada para a definição das ações estratégicas nas organizações.
Oliveira (2009)	É um processo administrativo que proporciona sustentação metodológica para se estabelecer a melhor direção a ser seguida pela organização, objetivando a otimização o grau de interação perante os fatores externos, não controláveis, e atuando de forma inovadora.
Matias-Pereira (2010)	Planejamento [estratégico] consiste na coordenação de pessoas, processos e recursos de forma eficiente, eficaz e efetivo.
Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2010)	Que é um procedimento formal de tomadas de decisões integradas.
Alberti <i>et al.</i> (2014)	É possível definir as melhores ações para o planejamento estratégico, visando à implantação ou amadurecimento da visão organizacional voltada aos processos.

Quadro 1: Definições de planejamento estratégico

Fonte: Elaborado pelos autores deste artigo

Conforme evidenciado no Quadro 1, não há um conceito rígido e aceito por todos os autores devido às suas complexidades, o que reforça o pensamento de Figueiredo (2010) quando ele diz que não é possível

definir sistematicamente o que é planejamento estratégico devido a sua complexidade e suas variáveis, posto que diversos pesquisadores e autores, que estudam e pesquisam sobre estratégia em si e o planejamento estratégico como ferramenta, apontam que é uma transição empresarial orientada para o futuro, de forma abstrata, não quantitativa, que permite à organização se orientar por meio de planos.

Assim, o planejamento estratégico pode ser entendido como um procedimento formal de modo a produzir resultado articulado, desenhado como um sistema integrado de tomada de decisões (MINTZBERG, 2004). Esse enfoque na formalização é explanado pelo fato de que o planejamento é produzido para ser implementado.

Por outro lado, quando as decisões são tomadas sem qualquer base racional, ordenada e as estratégias saem da cabeça de alguns membros da organização e se perdem ao longo do tempo tem-se o planejamento estratégico informal. Desse modo, os objetivos ficam dispersos, não há sinergias entre equipes, que contribui para produzir baixos resultados e não alcance de metas e indicadores.

Ademais, salienta Albrecht (1995) que o planejamento estratégico nas mais variadas organizações quando seguidas religiosamente, na verdade pode travar a sua agilidade de responder as mudanças do ambiente. Escrever um plano é um processo que exige empenho e que na sua maioria, os gestores não gostariam de alterá-lo, mesmo que ocorressem mudanças fundamentais no decorrer do percurso.

No entanto, a experiência demonstrava que revisões anuais, conforme estavam previstas, não seriam nada prático ou necessário (ANSOFF; MCDONNELL, 1993), na medida em que, o desenvolvimento do plano consubstancia num trabalho cansativo, demorado e exaustivo porque uma estratégia de longo prazo poderia transpassar vários anos para sua implantação. Logo, os ajustes necessários, em vez de melhorar a estratégia organizacional, provocariam oscilações no comportamento de gerentes e prejudicariam os resultados organizacionais.

Apesar das diversas críticas apontadas sobre o planejamento estratégico por Mintzberg (2004), essa “[...] é, sem dúvida, a técnica mais utilizada para as definições de ação estratégicas nas organizações [...]” afirmam Angeloni e Mussi (2008, p. 56). Além disso, outra divergência reside no fato de que as organiza-

ções têm utilizado do planejamento estratégico como uma ferramenta de programação estratégica (MINTZBERG, 1994), ao passo que os pontos cruciais para um planejamento efetivo, sendo intuição e criatividade referenciais que devem estar presentes no processo de formulação da estratégia (BILHIM, 1995), uma vez que somente uma construção colaborativa, integrada, sistêmica e dinâmica de um plano pode alterar o que fora previamente estabelecido de forma eficiente, quando as modificações do ambiente assim o exigirem.

#### 4 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO RACIONAL VERSUS PENSAMENTO ESTRATÉGICO INOVADOR

O pensamento estratégico, apesar de não ser um conceito novo (SHAHEEN; ALI; SHAH, 2012), existe uma dificuldade de compreensão teórica acerca do seu real significado, (SCHNEIDER, 2013; TAVAKOLE; LAWTON, 2005; GOLDMAN, 2012; HERACLEOUS, 1998; CARDEAL, 2014), e pesquisadores relacionam a sua ausência nas organizações devido à falta de compreensão (LIEDTKA, 1998; MINTZBERG, 1994). Além disso, diversos autores têm lançados conceitos imprecisos de pensamento estratégico, apontam (MINTZBERG; AHLSTRAND; LAMPEL, 2010; CARDEAL, 2014). No mesmo sentido, ressalta Fairholm (2009) que a definição do constructo é um trabalho em andamento na literatura acadêmica.

Se há temas sobre os quais existe consenso na literatura da estratégia, o pensamento estratégico é um deles. Curiosamente, neste caso, o consenso da literatura consiste no facto de não existir consenso sobre o que é pensamento estratégico. (CARDEAL, 2014, p. 34)

O pensamento estratégico, além de sua evolução estar relacionada com a transformação da sociedade (CONKE, 2013), surge de modo a preencher e a superar as limitações que o planejamento estratégico convencional tem provado não superar (FAIRHOLM, 2009). O planejamento estratégico tem mostrado ser muito útil, embora apresente limitações. Nesse contexto, o pensamento estratégico promove a integração e flexibilidade, ao ponto de corrigir o rumo da engrenagem de organizações de modo a atingir a efetividade organizacional.

Após momentos de ouro do planejamento estratégico nos anos setenta, ocorreu seu enfraquecimento nos anos oitenta. Acompanhando esse declínio, Mintzberg (2004) que é um especialista no campo da estratégia, declara que a criatividade do pensamento estratégico vai enterrar o planejamento estratégico formal, que na maioria das vezes é implementado confundido com uma simples programação da estratégia.

### 5 O PENSAMENTO ESTRATÉGICO É A EVOLUÇÃO NATURAL DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

O termo pensamento estratégico vem sendo utilizado de várias formas tão diferentes umas das outras que fica até difícil perceber o sentido no qual está sendo empregado. Apresentam significados que vão desde pensar sobre a estratégia, gestão estratégica, passando pelo planejamento estratégico, enfim na literatura encontra-se de tudo, conforme salienta Cardeal (2014).

Assim, seguem alguns conceitos de pensamento estratégico com diferentes perspectivas.

AUTOR	DEFINIÇÃO
Bob Gorzynski	Habilidade intuitiva de ver o mundo.
Center For Applied Research-CFAR	Identificação e desenvolvimento de oportunidades únicas de modo a criar valor por meio da criação de condições que permitem um diálogo provocativo e criativo entre os membros da organização que podem afetar a alta direção.
Henry Mintzberg	Encoraja o pensamento intuitivo, inovador e criativo a todos os níveis da empresa.
Jeanne Liedtka	Uma forma particular de pensamento, sujeito a cinco atributos: perspectiva de sistema, focalização no intento, oportunismo inteligente, pensar no tempo e orientado para hipóteses.
Jeffrey Harrison	Processo criativo e indutivo que leva a soluções criativas e a novas ideias.
Rich Horwath	Geração e aplicação de percepção de negócio numa base contínua para obter vantagem competitiva.
Stan Abraham	O processo de identificação de formas alternativas de competir e de aumentar o valor para o cliente.
Tim O'Shannassy	Forma particular de se resolverem problemas estratégicos ao nível individual e institucional, através da conjugação de processos de pensamentos racionais e generativos.

Quadro 2: Definições de Pensamento Estratégico

Fonte: Adaptado de Cardeal (2014, p. 35)

Dentre os conceitos apontados no Quadro 2, observa-se que vários autores têm apresentado perspectivas ou olhares diferentes ao termo, tal como evidenciado nos estudos de (CARDEAL, 2014; MINTZBERG; AHLSTRAND; LAMPEL, 2010; FAIRHOLM, 2009), ou lançado um conceito impreciso de que realmente seja pensamento estratégico. Outro ponto a ser considerado, é que ao longo do tempo pode ter evoluído o pensamento em relação ao conceito de “pensamento estratégico”.

Afirmam Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2010, p. 130) que “[...] quase todos concordam que o pensamento estratégico significa ver a frente”. Mas não significa somente isso, pois os pensadores estratégicos enxergam as coisas diferentes em relação as outras pessoas: contestam a sabedoria convencional, produzem ideias criativas e as colocam no contexto de modo a serem observadas em uma perspectiva diferente. Desse modo, um ponto de partida e a previsão de um futuro desejado pode ser concebida a partir de acontecimentos ocorridos no passado, se bem que as discontinuidades são previstas intuitivamente.

Nesse contexto surge o pensamento estratégico, a partir de 1990, mudando o paradigma do campo de estratégia para o pensamento estratégico, de forma a responder a dinâmica e complexidade no âmbito organizacional o qual o planejamento estratégico no modo prescritivo e formal revelou não solucionar, ligado a rigidez do processo, a lógica e a linearidade, que na maioria das vezes peca pelo excesso de formalidade, salienta Mintzberg (2004).

De outra parte, na medida em que o pensamento estratégico conduz a organização ao nível de desempenho muito superior (KAZMI; NAARANOJA, 2015), envolve-se em um pensar e agir dentro de um determinado conjunto de pressupostos e alternativas de ação em potencial, bem como desafia suposições ou hipóteses existentes e alternativas de ação, elevando potencialmente a uma nova e mais adequada posição (LAWRENCE, 1999).

Vale destacar a alegação de que os objetivos entre as atividades de planejamento e gestão estratégica contribuíram para o estabelecimento da identidade entre os conceitos de planejamento e pensamento estratégico, sendo assim pode-se perceber o motivo da intensa confusão conceitual apresentada na literatura,

A criatividade e a intuição devem ser relocaladas como os pontos fundamentais do planejamento estratégico. [...] A criatividade é, por excelência, tudo o que planejamento deseja ser. Só com base na construção criativa e flexível de um plano é possível alterar um previamente estabelecido, uma vez que se aquele for de cariz formal e detalhado, como deve ser, nesta óptica, qualquer modificação da realidade interna ou externa deita tudo por terra. (BILHIM, 1995, p. 180)

Para Amoroso (2002), o pensamento estratégico envolve percepção, razão e intuição por meio de uma rede de interconexões entre processos de observação e processamento da informação. Pensar estrategicamente indica não só preparar um plano estratégico, por meio de objetivos, táticas e metas e, mas também ser criativo inovar, incentivar o pensamento não linear e imaginar estratégias que possam mudar a direção das alternativas.

[...] o processo de pensamento estratégico envolve a síntese, divergência e criatividade, enquanto o planejamento envolve a análise, convergência e o convencional. Com isso, a proposta do pensamento estratégico é descobrir o novo, imaginar estratégias que possam ser reescritas como regras do jogo competitivo, e visar futuros potenciais, significativamente diferentes do presente. Enquanto a proposta do planejamento estratégico consiste em operacionalizar as estratégias desenvolvidas através do pensamento estratégico, e apoiá-lo. (KICH; PEREIRA, 2014, p. 138)

O pensamento estratégico, ou melhor, o pensamento criativo e intuitivo percebido pelos membros da organização como o propósito de identificar novas oportunidades aponta para modelos organizacionais criativos de modo a maximizar a criação de agregar valor e assume papel determinante para a gestão estratégica de instituições, destaca Cardeal (2014).

Belmiro (2003) ressalta que pensamento estratégico arrisca em compreender a natureza das coisas, as raízes das mudanças e dos fenômenos. É uma oportunidade para responder as circunstâncias atuais e ações nas quais o caminho para o futuro ultrapassa qualquer previsão que possa ter sido criada pela simples projeção do que possa ter existido no passado. Por outro lado, Crubellate, Grave e Mendes (2004) explicam que é um



modo de oferecer uma possibilidade de identificar os *insights* para a compreensão dos aspectos do pensamento estratégico, a partir da perspectiva estratégica institucional.

Além disso, o enfraquecimento do planejamento estratégico torna-se evidente e afirmam Kich e Pereira (2014 p. 144) que:

[...] as características pragmáticas do planejamento estratégico parecem não ter mais espaço, e o desafio se apresenta em como as organizações podem desenvolver um planejamento estratégico que incentive o pensamento estratégico ao invés de miná-lo, utilizando da intuição e da criatividade na formulação e na formação de suas estratégias.

O processo criativo é o ponto central do pensamento estratégico (LÓPEZ, 2013), que associa às tomadas de decisões estratégicas de modo a reinventar o futuro, num ambiente de turbulências, (LAWRENCE, 1999), tal como integra o planejamento estratégico, apontam Fairholm e Card (2009).

Ademais, o pensamento estratégico vai além das possibilidades do planejamento estratégico tradicional, formal, prescritivo e burocrático, desse modo, Kich e Pereira (2014) reconhecem que o processo de estratégia envolve além de análise de dados, também percepção, *insight*, intuição, criatividade, síntese e a capacidade de interconexão de processos complexos de observação que ocorrem na mente, formando claramente uma rede intrincada de pensamentos.

A permanência em integrar o planejamento estratégico ao pensamento estratégico é evidenciada na literatura, ao passo que há necessidade dentro de organizações de certo grau de formalismo, controle, racionalidade, de sorte que o incentivo à participação de todos os atores na formulação, na implantação e na avaliação da estratégia devem alcançar todos os níveis organizacionais, acrescenta Cardeal (2014).

Por isso, observam Kich e Pereira (2014), que uma série de pesquisadores vem apontando a necessidade de desenvolver o pensamento estratégico nas organizações, fazendo como que todos os níveis da organização desenvolvam essa competência, para além da formalização de um plano estratégico. O processo de geração de estratégias, assim como a criatividade,

precisa ir além das estruturas orgânicas, de modo a criar novas possibilidades, perspectivas e combinações intraorganizacional (MINTZBERG; AHLSTRAND; LAMPEL, 2010).

Pisapia (2010) é um dos poucos pesquisadores que busca desenvolver as etapas de um modelo metodológico de pensamento estratégico. Sugere que os trabalhos em organizações inseridas em ambientes complexos e dinâmicos devem ser realizados pelos líderes observando: antecipar as mudanças; desafios e oportunidades em ambientes internos e externos; criar e articular valores comuns; estabelecer capital social necessário para mobilizar ações integradas; e construir a capacidade de aprendizagem e equipes autogeridas.

A definição do termo pensamento estratégico, foi associando a cinco determinantes pela Liedtka (1998): perspectiva de sistema; focalização no propósito; oportunismo inteligente; pensar no tempo e orientação para hipóteses. Na **perspectiva de sistema**, o pensador da estratégia busca desenvolver um modelo cognitivo de criação de valor e compreende as interdependências perante outros determinantes, enxergando a organização como um todo, num sistema dinâmico e interligado às variáveis que influencia e é influenciado. A **focalização no propósito** refere-se à construção de uma visão compartilhada por todos, e orientado para o futuro. Permite ainda que a organização canalize energia no cumprimento dos objetivos e, com isso, não gaste tempo e esforço com distrações e assuntos estrategicamente menos relevantes. Quanto ao **oportunismo inteligente** é nesse passo que a organização identifica as estratégias não previstas anteriormente, que emergem por meio de colaboração desenvolvida por meio de sistema flexível e adaptativa de condução, de participação e envolvimento de pessoas.

Posteriormente, o **pensar no futuro** não ignora o passado. Apropria-se do conhecimento anterior para definir a orientação presente e futura, criando uma imagem a alcançar, identificando o que se deve manter e/ou perder desse passado e o que deve ser feito para chegar ao futuro pensado, que permite melhorar a qualidade das decisões. A **orientação para hipóteses** constitui em um processo sequencial de geração de ideias seguido da avaliação crítica dessas mesmas ideias, alinhando o pensamento criativo ao analítico.



O pensamento estratégico está na interseção de três elementos: o próprio pensamento estratégico, visão e criatividade. Nessa perspectiva é construída pela premissa que o pensador estratégico tem o conhecimento do sistema inteiro da organização (visão holística), compreende a conexão dentro da organização e sabe o valor desses enlaces (BONN, 2005).



Figura 1: Pensamento Estratégico de Bonn  
Fonte: Adaptada de Bonn (2005)

A estrutura teórica de Bonn (2005) incorpora uma aproximação do pensamento em sistemas, capacidade criativa e visão que são elementos chaves do pensamento em sistemas que fornece a claridade dos testes padrões e suportam a mudança eficaz, fomenta a criatividade e a construção de visão que dá significado e sentido aos processos de tomada de decisão. Dessa maneira, o pensamento estratégico não é apenas caracterizado por uma atividade individual, sendo influenciado pelo ambiente e pelas interações sociais, indo além de um foco em pessoas e examinamos com cuidado a complexidade do ambiente, a diversidade percebida entre as coligações negociadas de grupos e influências do ambiente organizacional.

A partir da perspectiva aponta Cardeal (2014), o conceito de pensamento estratégico apresenta estruturado em fundamentos e elementos, conforme Quadro 3:

PENSAMENTO ESTRATÉGICO	
Fundamentos	Capacidade de pensar fora da caixa.
	Identificar formas diferentes de fazer as coisas.
	Promove a transformação de ideias no sentido de fazer as coisas diferentes em algo útil e executável.
Elementos	Ver a floresta e não as árvores.
	Colocar em causa os paradigmas tradicionais. Desafiar o <i>status quo</i> .
	Juntar os tópicos da visão integrada para que façam sentido.
	Isolar questões relevantes a partir de contextos integrados;
	Percepção de interdependência e as ligações entre as diversas partes do sistema.
	Criar sinergias tendo em conta que o todo é maior do que a soma das partes.
	Pensar de forma holística e criativa.
	Ver a intuição com parte relevante do processo de decisão.
	Pensar mais fundo sobre os assuntos sem perder de vista as prioridades, a direção estratégica e os valores organizacionais.
	Olhar como detalhe para os aspectos particulares de problemas, assuntos e situações.
Lidar com paradoxos, particularmente ao nível de informação e/ou dos eventos que aparentam ser mutuamente exclusivos.	
Parte de um processo essencialmente interativo e dinâmico e não sequencial e discreto.	

Quadro 3: Pensamento Estratégico – Fundamentos e Elementos

Fonte: Adaptado de Cardeal (2014)

Os fundamentos no Quadro 3 são as bases que sustentam e resultam em diversos elementos associados ao pensamento estratégico dentro da perspectiva apresentada por Cardeal (2014), que de uma forma ou de outra, encaixam-se na perspectiva de criação de uma visão integrada da realidade e na capacidade de isolamento de padrão de relevância da organização.

Assim, é possível notar como o tema está sendo utilizado por diversos autores e perspectivas, convergências e divergências, de acordo com o Quadro 4.

Andrews (1981)	Mintzberg (1994)	Bilhim (1995)	Heracleous (1998)	Liedtka (1997, 1998)	Graetz (2002)	Born (2005)	Fairholm (2009)	Pisapia (2010)	Goldman (2007, 2012)	
Analítico e conceptual										
Visionário				Visão			Visão	Visão de Futuro		
Criativo	Criatividade	Criativo	Criativo	Criativo	Criatividade					
Síntese		Síntese		Síntese						
Divergente				Divergente						
Perspectiva em Sistema				Pensamento em Sistemas						
Oportunismo Inteligente										
Orientado para Hipótese										
Focalização no Propósito										
Pensar no Tempo										
Intuição	Intuição	Intuição	Intuição	Intuição						
		Inovação	Inovação	Inovação						
							Missão			
							Valores	Valores Comuns		
							Liderança	Liderança	Liderança	
									Cultura Organizacional	
Perspectiva Integrada			Perspectiva Integrada					Perspectiva Integrada		
			Flexibilidade							
							Aprendizagem	Aprendizagem		

Quadro 4: Convergências entre autores sobre o Pensamento Estratégico

Fonte: Elaborado pelos autores deste artigo

De forma divergente aos conceitos expostos nesta seção, os autores Zabriskie e Huellmantel (1991) propõem uma abordagem analítica ao pensamento estratégico. O modelo é instrumentalizado por meio de processo em seis etapas sequenciais, definido pelos altos executivos: visualização do que a organização quer se tornar; capacidade de reposicionar os recursos para competir nos mercados do amanhã; avaliação do risco, receitas e custos das alternativas de estratégia abertas; pensamento e identificação de questões atinentes às respostas ao plano estratégico; pensar logicamente e sistematicamente sobre as etapas de planejamento e modelo que irá utilizar; ativar seu pensamento estratégico nas operações da organização.

## 6 O DESAFIO DE INTEGRAR AO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO O PENSAMENTO ESTRATÉGICO

Apesar de apresentarem divergências na literatura, apontados pelos autores (LIETDKA, 1998; HE-

RACLEOUS, 1998; MINTZBERG, 1994; FAIRHOLM, 2009; CARDEAL, 2014), o planejamento estratégico se concentra em regras pré-programadas seguindo uma linha similar ao raciocínio, enquanto o pensamento estratégico enfoca no desenvolvimento de novas ideias criativas, preparação de ações sobre a base de novo aprendizado (BILHIM, 1995; MINTZBERG, 2004).

Entretanto, Moresco, Marchiori e Gouvea (2014, p. 67-68) afirmam que:

[...] o planejamento estratégico e o pensamento estratégico são dois processos distintos, porém complementares com possíveis inter-relações. [...] o pensamento estratégico e o planejamento estratégico podem relacionar-se à medida que ocorrem os processos na organização.

No mesmo sentido, Cardeal (2014) explica que o planejamento estratégico raramente permite a criação de estratégia inovadoras com a participação apenas do dirigente principal – CEO da organização, esse tende implementar pequenas melhorias naquilo que a organização já faz, enquanto o pensamento estratégico se caracteriza pela intuição, criatividade, inovação e

dinamismo, ao tempo em que a estratégica está diretamente relacionada a mudança com a participação de pessoas em todos os níveis de decisão.

O pensamento estratégico e o planejamento estratégico, embora distintos, devem estar fortemente relacionados na medida em que devem ser vistos como formas complementares de pensamento que suportam toda a gestão estratégica. (CARDEAL, 2014, p. 57)

Embora parte da literatura e os pesquisadores apontem que as duas abordagens da estratégia – planejamento estratégico e pensamento estratégico – sejam incompatíveis entre si, para (LAWRENCE, 1999; FAIRHOLM; CARD, 2009), as ferramentas estratégicas podem ser complementares em qualquer processo estratégico. A organização precisa pensar no futuro, inovando, sendo inteligente e criativa, simultaneamente alinhada aos processos que precisam ser colocados em prática formalmente de modo que os gestores possam atender e superar as dificuldades na gestão do âmbito organizacional.

As discontinuidades nunca serão capazes de serem previstas com a utilização de procedimentos racionais, embora a formalização ainda é sem dúvida necessário em organizações complexas, aponta Mintzberg (1994). Ademais, as organizações precisam compreender as diferença entre os termos:

PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO	PENSAMENTO ESTRATÉGICO
Planejador destro (lado direito do cérebro).	Planejador Canhoto (lado esquerdo do cérebro).
Estratégias deliberadas.	Estratégias deliberadas e emergentes.
Planejamento é a análise. Um conjunto de etapas, formalizados, programados para o alcance dos resultados.	Pensamento é a síntese. Envolve intuição e criatividade, e seu resultado é uma perspectiva integrada da organização.
Planejamento formal exerce o controle e representa um estilo calculista de gestão.	Incentiva a aprendizagem informal que produz novas perspectivas e novas combinações.
Planejamento analítico.	Planejamento criativo.
As decisões estratégicas partem da alta gestão	Envolve as pessoas de vários níveis da organização.

Quadro 5: Diferenças entre Planejamento e Pensamento Estratégico

Fonte: Elaborados pelos autores deste artigo

O planejamento estratégico relaciona-se ao pensamento analítico, enquanto o pensamento estratégico ao criativo. Assim, enquanto aquele permite limitar que eventuais aspectos emocionais venham enviesá-lo, porquanto o planejamento criativo livra a organização da “camisa de força” enraizada pelo modelo racional, lógico, assinala Cardeal (2014).

Heracleous (1998) oferece contribuição para a discussão do tema. Observa com razão, que não há consenso na literatura sobre o que integra o pensamento estratégico ou planejamento estratégico, bem como a natureza da relação entre os dois. Institui ainda uma visão dialética entre os termos, ao ponto de vê-los como distintos, mas não menos importante inter-relacionados e complementares. Propõe uma correlação do pensamento estratégico com lado esquerdo do cérebro, sintético, criativo, pensamento divergente, e quanto planejamento estratégico como um direito do cérebro, analítica, convergente, convencional processo de pensamento.

Aprofundando na dialética apontada por Heracleous (1998), observa-se por meio do Quadro 6, o planejamento estratégico e pensamento apresentados como paradigma isoladamente e inter-relacionados ou complementar ao pensamento estratégico.

FUNÇÃO	APENAS PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO	PLANEJAMENTO E PENSAMENTO ESTRATÉGICO
<b>Presidente Executivo</b>	Principal líder estratégico e responsável pela formulação da estratégia.	Responsável pelo processo da estratégia; fluxo de informação bidirecional (de cima para baixo e de baixo para cima); facilitar da discussão estratégica.
<b>Gestores de 1º linha</b>	Pensam na estratégia da sua área de atuação e asseguram a documentação do plano estratégico.	Pensam estrategicamente sobre a organização; discutem abertamente as questões estratégicas com os gerentes de 2º linha.
<b>Direção de Planejamento Estratégico</b>	Guardiã e coordenadora do Plano Estratégico e aplica racionalmente as ferramentas de gestão estratégica.	Coordenadora e facilitadora; importante papel de interesse social; catalisadora de novas ideias; apoio aos gestores de segunda linha; preparação de plano de ação; participa e facilita fóruns.

<b>Gestores de 2ª linha</b>	Excluídos do processo de formulação da estratégia e implementam os planos de ação.	Autonomia e responsabilidade na tomada de decisão; participação na formulação e na implementação da estratégia; pensam, adaptam e agem ao longo do tempo; e participam nas conversações estratégicas.
-----------------------------	--	---

Quadro 6: Paradigmas do Planejamento e Pensamento Estratégico  
Fonte: Adaptado de O’Shannassy (1999, 2003)

O desafio das organizações modernas apresentados aos líderes e gestores constitui na interação e integração sistêmica da integração do planejamento estratégico ao pensamento estratégico. Essa nova visão da estratégia organizacional permite que organizações

complexas aprendam, tornando-se flexíveis em resposta aos desafios de escassez de recurso e ambientes de incertezas.

No âmbito da gestão estratégica existe flexibilidade para abordar questões complexas que denotam o pensamento estratégico, incluindo cognição e raciocínio, relacionando-se com o processo de tomada de decisão, definições de políticas, tal como aprendizagem e dinâmicas organizacionais. Dessa forma, os estrategistas podem desfrutar de uma visão diferenciada de mundo globalizado e, com isso, submergir em uma perspectiva mais atenta e específica aos problemas de corporações do século XXI, que necessitam de uma investigação mais aberta para intuição e racionalidade.

As características do pensamento estratégico são apresentadas a partir de diferentes abordagens:

	TIPOLOGIAS			
	COMO	O QUE, COMO	O QUE, PORQUE, COMO	PORQUE, O QUE, COMO
<b>ABORDAGEM</b>	Não passa de um planejamento estratégico reformulado. Nessa abordagem, em última análise se concentra no planejamento estratégico tradicional, que pergunta como estamos a atingir nossos objetivos, prioridades da missão e contornos nas tomadas de decisão.	Pensar antes de planejar. Exige em saber claramente os assuntos externos e internos no contexto organizacional, São elaborados planos e sistemas de monitoramento de modo a fazer certas as coisas.	Responde à pergunta, quem você que ser no futuro? Relaciona-se com a construção de cenários, visão e previsões. O pensamento estratégico atua sobre o futuro incerto, que podem ou não ocorrer. Elabora planos de contingências para eventualidades e desvios.	Enxerga o pensamento estratégico dentro de uma visão não linearmente, e que as organizações e pessoas que trabalham dentro delas devem ser ágeis, flexíveis mantendo um relacionamento sadio entre si, de forma que os planos possam se adaptar às situações adversas.
<b>TERMO MAIS APROPRIADO</b>	Planejamento estratégico	Planejamento estratégico	Planejamento estratégico e Pensamento estratégico	Pensamento estratégico
<b>PERSPECTIVA DE LIDERANÇA</b>	Gestão Científica	Excelência em Gestão	Cultura, confiança, valores de Liderança.	Alma da liderança, cultura e confiança
<b>TIPO DE TRABALHO</b>	Técnico	Técnico	Técnico e Filosófico	Filosófico

Quadro 7: Abordagens de Pensamento Estratégico  
Autor: Adaptado de Fairholm (2009)

Observa-se, pelo Quadro 7, a evolução da abordagem do pensamento estratégico a partir do planejamento estratégico, de acordo com os pontos de vistas de diferentes tipologias. As três primeiras, apesar de ter ajudado a popularizar o tema, na sua essencial não é ainda o pensamento estratégico, haja vista que esse, é ligado à alma e à filosofia da organização, e não

com a técnica. As definições do termo sobre o pensamento estratégico embora existam uma amplitude de perspectivas, o foco principal comumente permanece no alcance de metas e resultados organizacionais, ou seja, repousam sobre a eficácia organizacional.

É preciso reconhecer que planejamento estratégico não é pensamento estratégico. Pensadores estra-

tégicos reconhecem as diferentes habilidades fundamentais que giram entorno da compreensão, síntese e a independência inerente âmbito organizacional. Além disso, percebem falácias do planejamento estratégico tradicional conforme apontado por Mintzberg (2004): da previsão onde supostamente pode-se controlar eventos futuros; do deslocamento, que separa as funções do planejamento e execução; e da formalização na qual se pensava em normatizar e tornar repetitivo todas as atividades organizacionais na medida em que alcançaria os resultados.

O planejamento estratégico baseia-se fortemente em conceitos como missão, objetivos e a áreas chaves de resultado de curto e longo prazo, métricas e medidas de desempenho, táticas e planos de ação. Esses termos são essenciais para uma boa gestão, mas também são conceitos que refletem muitos dos falsos pressupostos encontrados nos enganos listados acima, tais com a capacidade de controlar e prever [...]. (FAIRHOLM, 2009, p. 10)

Entender os pressupostos do pensamento estratégico permite compreender que a flexibilidade, criatividade e inovação podem ser tão importantes quanto os procedimentos, rotinas e normas organizacionais. A organização quando pensa estrategicamente é influenciada não apenas pelos objetivos organizacionais, mas também pelos seus valores, visão e missão.

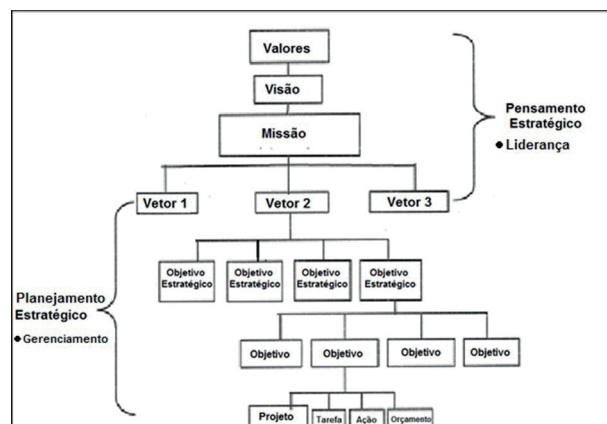


Figura 2: Planejamento e Pensamento Estratégico  
Fonte: Adaptada de Fairholm (2009)

Vale ressaltar, conforme mostra a Figura 2, que os valores desencadeiam comportamentos, propósitos e compromissos na organização. A visão operacionaliza os valores e traz significado do que pode ser feito no presente e futuro. Por sua vez, os vetores dão a dire-

ção e força na medida correta, orientados pela visão. Logo, a dependência e a priorização dos valores, visão e missão são os principais fatores que impulsionam o pensamento estratégico nesse modelo, enquanto o planejamento estratégico enfoca o alcance de objetivos, metas e controle de eventos.

A eficácia organizacional só pode realmente ser considerada se focar tanto em medidas quantitativas de sucesso de ações devidamente ligadas para alcançar metas importantes e as medidas qualitativas inerentes ao senso de valores, propósitos, significados e visão da organização. O pensamento estratégico e liderança têm lugar mais importante no último nível e, em seguida, realiza trabalho difícil de vincular a alma organizacional para um corpo que justamente se encaixam pelos gestores e planejadores organizacionais. (FAIRHOLM, 2009).

Portanto, o pensamento estratégico tem se mostrado como esse novo olhar para a estratégia da organização. Com foco mais atendo não só para metas e indicadores organizacionais, mais sim uma abertura para a intuição, o processo criativo e a inovação como fatores imprescindíveis para efetividade organizacional.

O propósito do processo de implementação do pensamento estratégico em organizações complexas no século XXI é a criação de uma perspectiva integradora em que a estratégia proporcione flexibilidade para adequar as mudanças ao alcance da visão, a concretização da missão e ao engajamento de pessoa direcionado pelos valores organizacionais, assim denotando aprendizado organizacional.

## 7 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente estudo teórico acerca do planejamento e pensamento estratégico para eficácia organizacional teve como propósito, por meio de revisão da literatura, caracterizar e descrever as diferentes abordagens e pensamentos apontados por autores, de modo a proporcionar diferentes abordagens o pensamentos, ressaltando a complexidade e dinâmica dos fatores que envolvem os termos, pontos comuns, divergências e desafios no contexto de organizações complexas.

Ademais, observou-se que a terminologia no campo da estratégia é altamente controversa entre os pesquisadores que abordam os termos “planejamento

estratégico” e “pensamento estratégico” em diferentes perspectivas. No entanto, na análise do material bibliográfico para esta pesquisa, percebeu-se que há uma quantidade ampla de autores que convergem com o tema numa perspectiva integradora entre os constructos.

Portanto, o planejamento estratégico operacionaliza-se por meio de sua implementação – processo de concepção e implantação – ações integradas, de modo racional, analítico e prescritivo, na perspectiva conforme (ANSOFF, 1977; MINTZBERG, 2004; CARDEAL, 2014), enquanto o pensamento estratégico envolve a intuição, criatividade e inovação (AMOROSO, 2002; CARDEAL 2014; KICH; PEREIRA, 2014; MINTZBERG, 2004; MINTZBERG; AHLSTRAND; LAMPEL, 2010) por meio do envolvimento de pessoas dos diversos níveis hierárquicos (LIEDTKA, 1998; FAIRHOLM, 2009; ZABRISKIE; HUELLMANTEL, 1991) de modo a potencializar a organização por mais flexibilidade em respostas às variáveis incontroláveis do ambiente turbulento, possibilitando assim a sua perenidade competitiva e preparada para o futuro (HERACLEOUS, 1998).

Infere-se que a análise das diferentes abordagens e perspectivas propostas pelos pesquisados aponta para a necessidade de delimitar o conceito de pensamento estratégico que se apresenta como um constructo; e apesar das divergências sobre qual seja a real compreensão e vinculação ao planejamento estratégico, não há, portanto, elementos que o defina com exatidão.

Apesar das limitações apresentadas pelos diversos autores abordados neste ensaio, pode-se inferir: o pensamento estratégico como um processo cognitivo que estimula capacidade intuitiva; elasticidade mental; pensamento abstrato; tolerância ao risco e ambiguidade, que se incorpora aos processos de criatividade e inovação. Nessa perspectiva ocorre a visão integrada da organização que “pensa estrategicamente” o que possibilita o desenvolvimento da capacidade de mudar e o repensar de forma diferenciado as questões que emergem de nodo complexo em um meio flexível de modo a resolver os problemas estratégicos e emergentes. Contudo, as organizações devem perceber a importância dos processos estratégicos no desenvolvimento de planos e assegurar que líderes e gerentes resolvam problemas complexos mantendo o foco no pensamento estratégico.

Assim, a finalidade do planejamento estratégico é integrar o pensamento estratégico por meio do envolvimento de pessoas com intuição, criatividade e inovação viabilizando as estratégias operacionais no âmbito de organizações complexas. Enfim, as corporações devem primeiramente alinhar o pensamento estratégico, criando um sentido comum e um campo aberto para as ideias de forma a mover para um estado futuro de sustentabilidade do negócio, ao passo que, o planejamento estratégico é pontuado como o *locus* para desenvolver ações rotineiras, estruturadas e programáticas.

Ademais, há um vasto campo de pesquisa quando o assunto é estratégia organizacional em que acadêmicos, profissionais e pesquisadores possam trabalhar de forma a conjugar esforços; investigar empiricamente como as práticas realizadas por organizações complexas implantam o pensamento estratégico protagonizado por seus líderes, gerentes e demais funcionários.

Por fim, as contribuições da literatura sobre o tema a respeito da integração estratégica – planejamento e pensamento estratégico – foram apresentadas de forma a possibilitar as diferentes perspectivas proposta sobre o pensamento estratégico que serve de base para aprofundamentos em pesquisas futuras. Ressalta-se a importância de estudos empíricos no Brasil no âmbito de organizações públicas e privadas.

## REFERÊNCIAS

- ALBERTI, R. A. *et al.* Índice de processibilidade para tomada de decisão como apoio ao planejamento estratégico. **Revista Eletrônica de Estratégia e Negócios**, [S.l.], v. 7, n. 2, p. 191-220, ago. 2014.
- ALBRECHT, K. **Programando o futuro**: o trem da linha norte. Tradução: Maria Lúcia G. L. Rosa. São Paulo: Makron Books, 1995.
- AMOROSO, R. Lidando com o pensamento estratégico. In: COSTA, B. K.; ALMEIDA, M. I. R. (Coord.). **Estratégia**: perspectivas e aplicações. São Paulo: Atlas, 2002. p. 31-52.
- ANDREWS, K. Replaying the board”s role in formulating strategy. *Harvard Business Review*, [S.l.], v. 54, n. 3, p. 18-27, 1981.



- ANGELONI, M. T.; MUSSI, C. C. (Org.). **Estratégias: formulação, implementação e avaliação**: o desafio das organizações contemporâneas. São Paulo: Saraiva, 2008.
- ANSOFF, H. I. **Estratégia empresarial**. Tradução: Antônio Zoratto Sanvicente. São Paulo: McGraw-Hill do Brasil, 1977.
- ANSOFF, H. I.; MCDONNELL, E. J. **Implantando a administração estratégica**. 2. ed. Tradução: Antônio Zoratto Sanvicente. São Paulo: Atlas, 1993.
- BELMIRO, J. Estratégias emergentes. In: CAVALCANTI, M. (Org.). **Gestão Estratégica de Negócios: evolução, cenários, diagnóstico e ação**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2003. p. 289-319.
- BILHIM, J. (Org.). **Estratégia e planejamento na gestão e administração pública**. Fórum 2000 – Renovar a Administração, ISCSP, Lisboa, 1995.
- BONN, I. Improving strategic thinking: a multilevel approach. **Leadership & Organization Development Journal**, [S.l.], v. 26, n. 5, p. 336-354, 2005.
- CARDEAL, N. **Pensamento estratégico**: antecipar as ondas do futuro. Lisboa: Editora Universidade Católica, 2014. 360p.
- CONKE, L. S. O pensamento estratégico no século XX: explicações históricas. **Revista Ibero-Americana de Estratégia**, São Paulo, v. 12, n. 4, p. 210-234, out. -dez. 2013.
- CRUBELLATE, J. M.; GRAVE, P. S.; MENDES, A. A. A questão institucional e suas implicações para o pensamento estratégico. **Revista de Administração Contemporânea**, [S.l.], v. 8, Edição Especial, p. 37-60, 2004.
- FAIRHOLM, M. R. Leadership and organizational strategy. *The Innovation Journal: The Public Sector Innovation Journal*, [S.l.], v. 14, n. 1, article 3, p. 1-16, 2009.
- FAIRHOLM, M. R.; CARD, M. Perspectives of strategic thinking: from controlling chaos to embracing it. **Journal of Management & Organization**, [S.l.], v. 15, n. 1, p. 17-30, mar. 2009.
- FIGUEIREDO, D. F. Uma reflexão sobre o planejamento estratégico. **Revista de Administração e Diálogo**, São Paulo, v. 2, n. 1, p. 165-186, 2000.
- GOLDMAN, E. F. Leadership practices that encourage strategic thinking. **Journal of Strategy and Management**, [S.l.], v. 5, n. 1, p. 25-40, 2012.
- \_\_\_\_\_. Strategic thinking at the top. **MIT Sloan Management Review**, [S.l.], v. 48, n. 4, p. 75-81, 2007.
- GOLDMAN, E. F.; SCOTT, A. R.; FOLLMAN, J. M. Organizational practices to develop strategic thinking. **Journal of Strategy and Management**, [S.l.], v. 8, n. 2, p. 155-175, 2015.
- GRAETZ, F. Strategic thinking versus strategic planning: towards understanding complementarities. **Management Decision**, [S.l.], v. 40, n. 5, p. 456-462, 2002.
- HERACLEOUS, L. Strategic thinking or strategic planning? **Long Range Planning**, [S.l.], v. 31, n. 3, p. 481-487, 1998.
- KAZMI, S. A. Z.; NAARANOJA, M. Cultivating strategic thinking in organizational leaders by designing supportive work. **Procedia-Social and Behavioral Sciences**, [S.l.], v. 181, n. 11, p. 43-52, may, 2015.
- LAWRENCE, E. Strategic thinking: A Discussion Paper, Prepared for the Research Directorate, Policy, Research and Communications Branch. **Public Service Commission of Canada, Personnel Development and Resourcing Group**, April 27, 1999.
- LIEDTKA, J.M. Strategic thinking: can it be taught? **International Journal of Strategic Management**, [S.l.], v. 31, n. 1, p. 120-129, 1998.
- \_\_\_\_\_. Strategic thinking: everything i need to know about strategy i learned at the national zoo. **Journal of Business Strategy**, [S.l.], v. 18, n. 1, p. 8-11, 1997.
- LÓPEZ, P. Una aproximación al campo de estudio del pensamiento estratégico desde las publicaciones académicas: de lo predecible a lo emergente. **Revista Facultad de Ciencias Económicas: Investigación y Reflexión**, [S.l.], v. 21, n. 1, p. 217-241, junho, 2013.
- KICH, J. I. F.; PEREIRA, M. F. Pensamento estratégico nas organizações. **Revista de Ciências da Administração**, [S.l.], v. 16, n. 39, p. 134-145, 2014.



MARCONI, M. A.; LAKATOS, E. M. **Fundamentos de metodologia científica**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2003.

MATIAS-PEREIRA, J. **Manual de gestão pública contemporânea**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

MINTZBERG, H. **Ascensão e queda do planejamento estratégico**. Tradução: Maria Adelaide Carpigiane. Porto Alegre: Bookman, 2004. 360p.

\_\_\_\_\_. The fall and rise of strategic planning. **Harvard Business Review**, [S.l.], v. 72, n. 1, p. 107-114, 1994.

MINTZBERG, H.; AHLSTRAND, B.; LAMPEL, J. **Safári de estratégia: um roteiro pela selva do planejamento estratégico**. Tradução: Lene Belon Ribeiro. Porto Alegre: Bookman, 2. ed. 2010. 392 p.

MORESCO, M. C.; MARCHIORI, M.; GOUVEA, D. M. R. **Pensamento estratégico e planejamento estratégico: possíveis inter-relações**. Revista Gestão & Planejamento, Salvador, v. 15, n. 1, p. 63-79, jan.-abr. 2014.

OLIVEIRA, D. P. R. **Planejamento estratégico: conceitos, metodologias e práticas**. 26. ed. São Paulo: Editora Atlas S.A, 2009.

O'SHANNASSY, T. Modern Strategic Management: balancing strategic thinking and strategic planning for internal and external stakeholders. **Singapore Management Review**, [S.l.], v. 25, n. 1, p. 53-67, 2003.

\_\_\_\_\_. Strategic thinking: a continuum of views and conceptualisation. **RMIT Business**, [S.l.], p. 24-30, nov, 1999.

PALUDO, A. V.; PROCOPIUCK, M. **Planejamento Governamental: referencial teórico, conceitual e prático**. São Paulo: Atlas, 2011.

PISAPIA, J. **The principles of strategic leadership**. The Chinese Executive Leadership Academy, Pudong (CELAP), Shanghai. May, 2010.

PISAPIA, J.; ROBINSON, D. J. **Transforming the academy: strategic thinking vs strategic planning**. Presented at the American Institute of Higher Education – 4th International Conference. Virginia. Mar, 2010.

RASMUSSEM, U. W. **Manual da metodologia do planejamento estratégico**. 1. ed. São Paulo: Edições Aduaneiras, 1990.

ROBINSON, D. J. **A comparative, holistic, multiple-case study of the implementation of the strategic thinking protocol© and traditional strategic planning processes at a Southeastern university**. 2012. 234 f. Tese (Doctor of Philosophy) – Faculty of the College of Education, Florida Atlantic University. Boca Raton, 2012.

SAMPAIO, C. A. C. Planejamento, administração e pensamento estratégico. **Revista de Negócios**, Blumenau, SC, v. 6, n. 1, p. 39-48, jan.-fev. 2001.

SCHNEIDER, L. C. Pensamento estratégico organizacional: origens, evolução e principais influências. In: ENCONTRO DE ESTUDOS EM ESTRATÉGIA (3Es), 6, 2013. Bento Gonçalves, Rio Grande do Sul. **Anais...** Rio de Janeiro. ANPAD, 2013. p. 1-12.

SHAHEEN, K.; ALI, Q.; SHAH, S. H. Towards a hybrid model of strategic thinking: revisiting the paradox of strategy development versus design. **Kuwait Chapter of Arabian Journal of Business and Management Review**, Kuwait, v. 1, n. 12; aug., 2012.

TAVAKOLE, I.; LAWTON, J. Strategic thinking and knowledge management. **Handbook of Business Strategy**, [S.l.], v. 6, n. 1, p. 155-160, 2005.

ZABRISKIE, N. B.; HUELLMANTEL, A. B. Developing Strategic Thinking in Senior Management. **International Journal of Strategic Management**, Vienna, v. 24, n. 6, p. 25-32, 1991.