



**UNIFACS**  
UNIVERSIDADE SALVADOR  
LAUREATE INTERNATIONAL UNIVERSITIES\*

## **PENSAMENTO ESTRATÉGICO E PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO: POSSÍVEIS INTER-RELAÇÕES**

### **STRATEGIC THINKING AND STRATEGIC PLANNING: POSSIBLE INTERRELATIONS**

### **PENSAMIENTO ESTRATÉGICO Y PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA: POSIBLES INTERRELACIONES**

**Marcielly Cristina Moresco, Bel**

Universidade Federal do Paraná/Brazil  
[marciellymoresco@gmail.com](mailto:marciellymoresco@gmail.com)

**Marlene Marchiori, PhD.**

Universidade Estadual de Londrina/Brazil  
[marlenemarchiori@gmail.com](mailto:marlenemarchiori@gmail.com)

**Daniela Modolo Ribeiro de Gouvea, Bel**

Universidade Estadual de Londrina/Brazil  
[dani.modolo@yahoo.com.br](mailto:dani.modolo@yahoo.com.br)

#### **RESUMO**

O artigo busca analisar as possíveis relações existentes entre pensamento estratégico e o planejamento estratégico, observando o seu pensar e agir nas organizações. Para tanto, é necessário considerar o pensamento estratégico como um processo contínuo, que dá vida à organização. Esse processo constrói e desenvolve conhecimentos e ações estratégicas que privilegiam o intercâmbio de ideias, aperfeiçoa os diálogos e fortalece as relações entre os indivíduos. Ao trazer à discussão o pensamento estratégico da comunicação, revela-se que a iniciativa dos indivíduos e a dinâmica da organização são ingredientes essenciais para que o pensamento estratégico seja uma prática do cotidiano organizacional, o que o torna um valor para as pessoas na organização. Pesquisa quantitativa e qualitativa são adotadas como procedimentos metodológicos, por meio de questionário e entrevistas semiestruturadas, respectivamente. Os principais resultados quantitativos apontam para a formulação de estratégias a partir de um planejamento estratégico, sendo o pensamento estratégico restrito ao planejamento. Por sua vez, a abordagem qualitativa revela a prática do pensamento estratégico nas organizações e uma preocupação com o direcionamento estratégico na construção da imagem institucional.

**Palavras-chave:** Comunicação; Estratégia; Pensamento estratégico; Planejamento estratégico.

#### **ABSTRACT**

The article seeks to analyze the possible relationship between strategic thinking and strategic planning, observing your thinking and acting in organizations. Therefore, it is necessary to consider the strategic thinking as a continuous process, which gives life to the organization. This process builds and develops knowledge and strategic actions that favor the exchange of ideas, perfect dialogues and strengthens relations between individuals. By bringing strategic thinking to the discussion of communication, it is revealed that the initiative of individuals and the dynamics of the organization are essential ingredients for that strategic thinking is a practice of organizational routine, which makes it a value for people in the organization. Quantitative and qualitative research are adopted as instruments, using a questionnaire and semi-structured interviews, respectively. The main quantitative results indicate the strategy formulation from a strategic planning, being restricted to planning strategic thinking. In turn, reveals the qualitative approach the practice of strategic thinking in organizations and a concern with the strategic direction in building the institutional image.

**Keywords:** Communication; Strategy; Strategic thinking; Strategic planning.

## RESUMEN

El artículo trata de entender la relación entre el pensamiento estratégico y la planificación estratégica, la observación de su práctica en las organizaciones. Por lo tanto, es necesario considerar el pensamiento estratégico como un proceso continuo, que da vida a la organización. Este proceso construye y desarrolla acciones de conocimiento y estratégicas que favorezcan el intercambio de ideas, el diálogo mejora y fortalece las relaciones entre los individuos. Con lo que el debate de la comunicación pensamiento estratégico, se revela que la iniciativa de los individuos y la dinámica de la organización son ingredientes esenciales para que el pensamiento estratégico es una práctica cotidiana de organización, lo que hace pensar valor estratégico para personas de la organización. Cuantitativa y la investigación cualitativa se adoptan como instrumentos, utilizando un cuestionario y de entrevistas semi-estructuradas, respectivamente. Los principales resultados cuantitativos indican la formulación de la estrategia de una planificación estratégica, el pensamiento estratégico se limita a la planificación. A su vez, el enfoque cualitativo revela la práctica del pensamiento estratégico en las organizaciones y la preocupación con la dirección estratégica en la construcción de la imagen corporativa.

**Palabras clave:** Comunicación; Estrategia; Pensamiento estratégico; Planificación estratégica.

## 1 INTRODUÇÃO

Ao se estudar o ambiente organizacional, vê-se o pensamento estratégico e o planejamento estratégico como responsáveis pelo desenvolvimento da organização uma vez que, entendidos como uma necessidade organizacional, fazem parte de todos os processos organizacionais inerentes ao contexto organizacional.

O planejamento estratégico é compreendido como um processo metodológico gerencial responsável pela direção da organização, tendendo para uma maior interação com o ambiente (KOTLER, 1975). Já, o pensamento estratégico é tomado como um processo contínuo, dinâmico e interativo (CERTO; PETER, 2005; GOLDMAN, 2012; GOLDMAN; CASEY, 2010; MINTZBERG, 1994), no qual a organização passa a ser um conjunto integrado ao seu ambiente (CERTO; PETER, 2005).

Assim sendo, essa busca das organizações para orientarem seus processos, saber para onde se conduzem, como se conduzem, desafiando seus próprios ideais e realidade, remete às teorias relacionadas ao pensamento estratégico. Portanto, este artigo parte da premissa da análise do pensamento estratégico, pois à partir de entendimento que as organizações são capazes de desenvolverem de forma plena o planejamento estratégico.

Autores como Goldman (2012), Heracleous (1998) e Mintzberg (1994) enfatizam a necessidade de se aprofundar o conhecimento sobre ‘pensamento estratégico’ e ‘planejamento estratégico’, observando como são enxergados e praticados pelas organizações, entendendo suas diferenças e características. Estudiosos associam essa ausência do pensamento estratégico nas organizações à falta de compreensão do conceito (GOLDMAN; CASEY, 2010; LIEDTKA, 1998; MINTZBERG, 1994). Desse modo, por ser um objeto de estudo com alto nível de complexidade, esse estudo pretende apenas esclarecer as principais divergências entre os dois processos estratégicos de maneira a permitir um melhor entendimento e uma possível inter-relação entre ambos.

Assim sendo, Mintzberg (1994) sublinha que o planejamento estratégico não pode ser visto como pensamento estratégico uma vez que, o pensamento estratégico destaca-se por ser intuitivo, inovador, criativo e incentivador de todos os níveis da organização, ao passo que o planejamento estratégico envolve, estabelece e formaliza os sistemas e procedimentos focados nas tomadas de decisão (MINTZBERG, 1994). Assim sendo, como ressaltam Easterby-Smith e Davies (1983), pensar de forma estratégica é diferente de planejar estrategicamente.

Também é possível observar que a evolução do planejamento estratégico e do pensamento estratégico acompanham as mudanças ambientais como, por exemplo, a ascensão da tecnologia, a influência dos *stakeholders*, a crescente preocupação com a opinião pública e com a imagem institucional, novos posicionamentos competitivos, entre outros fatores que são capazes de influenciar todo um contexto organizacional.

Assim, dada a necessidade de compreender o pensamento estratégico e o planejamento estratégico nos contextos organizacionais, realizou-se uma pesquisa quantitativa, cujo universo contempla as 500 maiores empresas do Brasil segundo a revista Exame. Considerando os resultados quantitativos e o interesse em aprofundar o tema, buscou-se uma maior investigação, desenvolvendo-se uma pesquisa qualitativa, com entrevistas semi-estruturadas com duas organizações internacionalizadas: Construtora Odebrecht e a Mineradora Vale.

Esse trabalho, ao trazer a discussão sobre a inter-relação entre o pensamento estratégico e o planejamento estratégico, revela que a formulação de estratégias a partir de um planejamento estratégico é uma realidade vivenciada nos contextos organizacionais. Entretanto, a prática do pensamento estratégico nas organizações começa a ser uma preocupação direcionada à construção da imagem institucional, uma vez que as pessoas, habilitadas a pensarem estrategicamente, tornam possível a construção de práticas sociais que aprimoram e integram, pela comunicação, o processo estratégico, resultando ações que se sedimentam e solidificam a identidade e reputação de uma organização.

Portanto, os questionamentos oriundos do aprofundamento do tema levam à seguinte questão: A comunicação é parte integrante do pensamento estratégico nos contextos organizacionais?

Para responder a esse problema, o objetivo geral do trabalho busca analisar a comunicação como parte integrante do pensamento estratégico nos contextos organizacionais. Ademais, os objetivos específicos compreendem: - Investigar as práticas táticas e estratégicas de comunicação e de relações públicas nos ambientes organizacionais; - Explorar a comunicação na construção e no desenvolvimento do Pensamento Estratégico. Em uma abordagem inicial para atingir esses objetivos, optou-se pelo método quantitativo, utilizando-se questionário semiestruturado para responder à seguinte reflexão: Quão estratégicas e táticas são as práticas da comunicação e das relações públicas nas maiores empresas brasileiras?

O universo da pesquisa é constituído pelas 500 maiores empresas do Brasil, por ordem de vendas, relacionadas pela Revista Exame de 2009. A pesquisa foi desenvolvida durante as atividades de 2010 a 2012, e os resultados apontam para um equilíbrio entre as práticas táticas e estratégicas de comunicação e de relações públicas nessas organizações.

Após essa pesquisa, considerando os resultados quantitativos e o interesse em aprofundar o tema, buscou-se uma investigação maior, desenvolvendo-se uma pesquisa qualitativa. Foram realizadas entrevistas semiestruturadas com duas organizações internacionalizadas: a Construtora Odebrecht e a Mineradora Vale. Organizações consideradas destaques no setor em que atuam e consideradas inspiradoras para quem deseja aprofundar perspectivas teóricas e práticas das ações de comunicação. De acordo com os depoimentos dos gestores de comunicação, é inerente ao processo de comunicação a prática do pensamento estratégico, bem como a construção deste por meio da interação.

Portanto, o artigo traz como contribuições uma abordagem sobre divergências, convergências e inter-relação entre esses dois processos estratégicos, objetivando entender o pensamento estratégico como um

processo que, se desenvolvido na sua essência, pode tornar o planejamento estratégico um produto valorizado e praticado pelas pessoas, uma vez que emergirá do próprio sujeito na organização.

## 2 EXPLORANDO PENSAMENTO ESTRATÉGICO E PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

As mudanças no ambiente organizacional a partir de meados da década de 70 e início de 80, como o crescimento financeiro e a exigência de relacionamentos eficazes com os públicos (BETHLEM, 2003), impulsionaram os gestores e administradores a praticarem o pensamento estratégico como uma direção estratégica, capaz de promover os objetivos alinhados à política organizacional, oportunizando as organizações contemporâneas a formularem estratégias para manterem-se competitivas (STEPTOE-WARREN; HOWAT; HUME, 2011) e no mercado.

O pensamento estratégico pode ser entendido como um processo contínuo, dinâmico e interativo (CERTO; PETER, 2005; GOLDMAN, 2012; GOLDMAN; CASEY, 2010; MINTZBERG, 1994), no qual a organização passa a ser um conjunto integrado ao seu ambiente (CERTO; PETER, 2005) com ideias que as tornam capazes de avistarem seu futuro.

Caracterizado por um processo criativo e dinâmico, o propósito do pensamento estratégico é descobrir novas estratégias, de modo que possa tornar a organização mais competitiva e prepará-la para um futuro em potencial a partir do presente (HERACLEOUS, 1998). Em outras palavras, sua preocupação é reconstruir o futuro da organização articulando-o com o presente e com o passado da mesma de uma forma estratégica.

Esse pensar envolve todos os níveis das organizações, nos quais os indivíduos participam por meio de um processo mental criativo (LIEDTKA, 1998). Zabriskie e Huellmantel (1991, p. 26, tradução nossa) elucidam que o pensamento estratégico ocorre quando os indivíduos traçam claramente a visão sobre a organização e refletem de “forma lógica e sistemática sobre as etapas de planejamento e sobre o modelo que irão utilizar para implementar o seu pensamento estratégico na operação da empresa”.

Como o pensamento estratégico incita novas maneiras de pensar sobre os problemas enfrentados resultando em novas estratégias, o planejamento estratégico requer o gerenciamento dessas estratégias, formalizando-as e implementando-as na organização. E, dessa forma, esses processos demarcam o comportamento da administração estratégica.

O planejamento estratégico, por sua vez, surge entre as décadas de 60 e 70, com o intuito de auxiliar as decisões estratégicas e formalizá-las. A palavra planejamento vem do *latim planun* que quer dizer superfície plana, e entrou na língua inglesa no século XVII significando as formas, como mapas ou plantas, que eram desenhadas em superfícies planas (MINTZBERG, 2004).

Ademais, Peter Drucker define-o como “um processo contínuo de decisões empresariais sistemáticas” (DRUCKER, 1972, p. 23). Devido sua característica de processo sistemático, convencional, prescritivo, lógico e convergente (GRAETZ, 2002), o propósito do planejamento estratégico consiste em operacionalizar e apoiar as estratégias desenvolvidas por meio do pensamento estratégico, além de integrá-las de volta aos negócios (GRAETZ, 2002; HERACLEOUS, 1998). Dessa maneira, entende-se que o planejamento surgiu no ambiente organizacional com o objetivo de manter a organização estável para alcançar a sua própria sobrevivência no mercado.

As implicações deste novo ambiente para os processos organizacionais são relacionadas à necessidade de maior flexibilidade nas ações organizacionais. De tal modo que, intensificações na "liquidez" do ambiente levam a um maior grau de incertezas e riscos. Além disso, embora as ferramentas analíticas existentes no campo da estratégia visem a auxiliar os gestores a diminuir tais riscos, a defesa mais efetiva para típica turbulência contemporânea, no nível estratégico, ocorre por meio da construção do "pensamento estratégico".

Quando as organizações compreenderem a diferenciação entre planejamento e pensamento estratégico elas poderão retornar ao que na essência representa o processo da estratégia

### 3 ESTRATÉGIA

A evolução da estratégia foi destacada durante o século XIX pelas influências no mercado competitivo. Já nos anos 40, o termo tornou-se sinônimo de estímulo para pensamento estratégico, cuja preocupação voltava-se para a criação de novas soluções e alocação de recursos (MINTZBERG et al., 2006).

Ansoff (1965) e Chandler (1962) influenciaram, com sua abordagem classicista, o campo de estudo da estratégia ao passo que, esse período foi marcado pelas características do racionalismo, refletindo em abordagens derivadas da busca da razão e de certezas (CLEGG; HARDY, 1999). Essas influências apontaram o desenvolvimento do seu campo sob uma ótica segundo a estratégia se caracterizava pela determinação de metas e objetivos básicos a serem alcançados a longo prazo.

Mintzberg (1978) e Pettigrew (1977) rejeitam a concepção de que a estratégia contempla apenas um planejamento previamente estabelecido e deliberado. Para esses autores, não só estrategistas da alta direção como outros indivíduos também podem interferir na estratégia organizacional, que não segue apenas planos preestabelecidos. Nessa perspectiva, a estratégia é interpretada como o "produto de processos incrementais, adaptativos e emergentes" (WHIPP, 2004, p. 235). Dessa forma, as preocupações relativas ao fazer estratégia na organização direcionam-se para "os processos e as práticas detalhadas que constituem as atividades diárias da vida organizacional e que se relacionam com os resultados estratégicos" (JOHNSON; MELIN; WHITTINGTON, 2003, p. 14).

Nesse sentido, o processo de formulação da estratégia é definida sob a perspectiva do *strategizing*, isto é, o "fazer estratégia" (JARZABKOSKI, 2003, 2004, 2006; JARZABKOWSKI; SPEE, 2009; JOHNSON, 2007; PETTIGREW, 1985; WHITTINGTON, 1996; 2006), a qual considera o sujeito no processo, ou seja, as ações, interações e negociações entre diversos indivíduos. Assim, a estratégia se concentra nas atividades cotidianas dos sujeitos e no modo que eles interagem em suas atividades, com o contexto organizacional (JARZABKOWSKI, 2003).

Ao considerar-se esse entendimento, é elucidativo observar as pessoas no processo de produção e de criação de estratégias, visto tratar-se necessariamente de uma fala, uma discussão, uma proximidade o que requer processos de comunicação e discursos que mantêm nas organizações.

### 4 DIVERGÊNCIAS, CONVERGÊNCIAS E INTER-RELAÇÕES

Há divergências, convergências e inter-relações o que depende é, o ângulo de análise utilizado. As entrevistas revelam que o pensamento estratégico e o planejamento estratégico podem relacionar-se à medida

que ocorrem os processos na organização.

Essa divergência entre os dois processos ocorre em virtude do pensamento estratégico envolver intuição, inovação e criatividade que se estenderá aos membros de todos os níveis da organização (MINTZBERG, 1994). Ao passo que o planejamento prescreve, estabelece e formaliza os sistemas e procedimentos na alta administração. Nele, também está presente o pensamento estratégico, caso contrário, seria apenas um documento estático (MINTZBERG, 1994), sem valor uma vez que, não haveria significado para a organização.

Enquanto o pensamento estratégico formula estratégias a partir de uma composição mental, sintética e intuitiva (MINTZBERG, 1994), o planejamento estratégico – como produto do pensamento – busca formalizar e implementar as ações pensadas buscando disciplinar o pensamento estratégico e transformá-lo em ações concretas para atingir os objetivos previamente determinados (SCRAMIM; BATALHA, 1997). O elemento que capta a ideia central do planejamento estratégico é justamente a formalidade, pois transforma-se em “um procedimento formal para produzir um resultado articulado, na forma de um sistema integrado de decisões” (MINTZBERG, 2004, p. 34).

Essas afirmações baseiam-se no fato do planejamento estratégico ser analítico, isto é, ele decompõe as estratégias e os objetivos em etapas e projeta como serão implementados, analisando as conseqüências para cada etapa (MINTZBERG, 1994). Enquanto que, o pensamento estratégico é sintético, em virtude do seu uso intuitivo e criativo, cujo resultado é uma visão articulada e integrada da organização com o ambiente (MINTZBERG, 1994).

O planejamento estratégico vem somar-se ao pensamento estratégico na abordagem estratégica organizacional. Dessa forma, o pensamento e o planejamento vivem em um ciclo onde não se percebe começo, meio e fim, o que possibilita a integração entre esses processos e a elevação da organização para outro patamar. Pode-se entender, portanto, o pensamento estratégico como um processo que, se desenvolvido na sua essência, pode tornar o planejamento estratégico um produto valorizado e praticado pelos indivíduos, uma vez que emergirá do próprio sujeito na organização (HERACLEOUS, 1998; MINTZBERG, 1994).

Como observa-se, o planejamento estratégico e o pensamento estratégico são dois processos distintos, porém complementares com possíveis inter-relações. A inter-relação pode ser observada quando Bonn (2005, p. 337, tradução nossa) define o pensamento estratégico como “uma maneira de resolver os problemas estratégicos que combinam uma abordagem racional e convergente com processos de pensamento criativo e divergente”. Isto é, constitui um processo que alinha as características do planejamento estratégico com as propriedades do pensamento estratégico.

Além disso, esses processos se inter-relacionam na direção estratégica que tomam para a organização as políticas e diretrizes que demarcam durante a formulação e execução das estratégias. Igualmente, a liderança, a responsabilidade e a autonomia são habilidades que se relacionam quando ocorre o pensamento estratégico e o planejamento estratégico. Essas características são intrínsecas aos processos, uma vez que, desempenhadas por indivíduos que conhecem a realidade da organização, são capazes de manter a coerência e a sustentação dos procedimentos estratégicos adotados no pensamento estratégico e mantidos no planejamento estratégico.

Mesmo entendidos como dois processos divergentes, eles convergem no sentido de serem contínuos, isto é, ocorrem na organização de modo ininterrupto, com realizações de análises constantes e discussões para direcionar a mudança organizacional e demarcar o comportamento da administração estratégica.

Pode-se observar, a partir, das pesquisas realizadas neste trabalho que a comunicação consistente é responsável por unir e nutrir essa inter-relação entre os processos em toda a estrutura organizacional, garantindo que os processos sejam entrelaçados na administração estratégica.

Em meio a esse ciclo percebe-se que a estratégia emana de um processo reflexivo e inter-relacionado sobre demandas e necessidades da organização. Essa reflexão irá provocar o pensamento estratégico, envolvendo as pessoas em um processo interacional de formulação de estratégias que será formalizado e documentado pelo planejamento estratégico.

O cultivo desses processos estratégicos em toda a organização, bem como a tomada de decisão e a mobilidade entre a estratégia, o pensamento estratégico, o planejamento estratégico e a organização têm como processo constituinte a comunicação. Isto é, esses processos possuem a comunicação como um elemento estruturador (REIS; MARCHIORI; CASALI, 2010), considerando a estratégia um processo comunicacional (MARCHIORI; BULGACOV, 2011). A comunicação, nesse processo estratégico, envolve tanto o pensamento estratégico quanto o planejamento por meio da leitura comunicacional que constrói sentidos recorrendo a diálogos e a práticas interativas.

## 5 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Essa investigação optou-se pelo método quantitativo, primeiramente, de caráter exploratório, com intenção censitária, isto é, todas as unidades do universo foram convidadas a participar da pesquisa. A pesquisa quantitativa evita distorções de análise e interpretação, o que possibilita uma margem de segurança com a intenção de garantir os resultados (RICHARDSON, 1999). Com relação à coleta de dados, foi aplicado questionário com perguntas abertas e fechadas, dirigido exclusivamente para os gestores da organização via e-mail.

Após esse contato com todas as organizações os gestores foram convidados a acessarem a home Page do Grupo de Estudos da Comunicação Organizacional e Relações Públicas (GECORP) com cadastro e senha fornecidos pelo grupo para responderem o instrumento de pesquisa garantindo assim o sigilo e confiabilidade da pesquisa.

O critério adotado para a formulação do banco de dados obteve como base a lista das 500 maiores empresas do Brasil, por ordem de vendas, da Revista Exame do ano de 2009 publicada em julho de 2010 (MAIORES..., 2009). escolheu-se esta revista por se tratar de uma Revista em que atualmente é a maior e mais influente publicação de negócios e economia do país tendo o principal ranking financeiro das grandes empresas aonde chega a aproximadamente 700 mil leitores de um público seletivo e interessado no conhecimento sobre a temática aqui estudada nesse artigo. Também possui a missão de levar aos empresários e estudiosos da área informações e análises aprofundadas sobre temas como estratégia, marketing, gestão, consumo, finanças, recursos humanos e tecnologia, bem como, realiza frequentemente pesquisas com organizações que possuem um alto impacto econômico no mercado influenciando, de certa forma, a maneira como enxergamos e podemos estudar a conduta dessas organizações em nossa realidade.

O contato com essas organizações se deu por telefone com todo o universo de amostra - 500 empresas – em que inúmeros foram os contatos realizados. Com isso, possibilitou saber que 63 (12,6%) delas não

participam de pesquisas em razão da sua política de privacidade e 33 (6,6%) não possuem departamento de comunicação, motivo pelo terceirizam o serviço. Sendo assim, não estariam capacitadas a responderem o questionário encaminhado via e-mail para o gestor. Também vale ressaltar que das 404 restantes (80,8%) 48 (11,8%) responderam o questionário no prazo estipulado para a coleta e análise dos dados obtidos.

Após essa pesquisa, considerando os resultados quantitativos e o interesse em aprofundar o tema, buscou-se uma investigação maior, desenvolvendo-se uma pesquisa qualitativa.

Segundo Godoy (1995, p. 21), é pela perspectiva qualitativa que “um fenômeno pode ser melhor compreendido no contexto em que ocorre e do qual é parte integrada, permitindo captar o fenômeno em estudo, a partir das perspectivas das pessoas nele envolvidas.”

Foram realizadas entrevistas semi-estruturadas com duas organizações internacionalizadas: Construtora Odebrecht e a Mineradora Vale. A escolha das organizações. Utilizou-se como técnica de pesquisa a entrevista semi-estruturada e individual que possibilita “estudar questões difíceis de quantificar, como sentimentos, motivações, crenças e atitudes individuais” (GOLDENBERG, 1999, p. 63). O roteiro de questões-chaves tem como objetivo fazer a descrição e as análises em categorias. Por essa razão, para preparação do roteiro é necessário fazer uma relação dos assuntos pertinentes advindos do referencial teórico e, apenas depois, explorar juntamente com o entrevistado a pergunta levantando o máximo de informações possíveis acerca do tema (DUARTE; BARROS, 2005).

Tal estratégia estabelece a naturalidade e as vantagens da entrevista semi-estruturada impedindo que alguma questão relevante fique fora de discussão por meio dos depoimentos dos gestores dessas organizações, bem como, de estudos sobre a empresa em documentos, organogramas e entrevistas em sites corporativos.

Também se identificaram na escolha dos participantes da entrevista qualitativa algumas precauções visando à acessibilidade aos entrevistados e a continuidade das entrevistas caso haja necessidade. A escolha dos participantes se deu devido à aproximação com o tema estudado e a participação ativa nos processos estratégicos de duas empresas com grande impacto na sociedade e no mercado.

As entrevistas tiveram em torno de 60 minutos cada uma foram gravadas e tiveram caráter sigiloso. Também foram transcritas de forma integral e, posteriormente, os resultados foram analisados discutindo-se os dados observados na pesquisa juntamente com o corpo teórico do trabalho. Após essa análise foi realizada uma discussão dos resultados finais com as observações dos pesquisadores.

Vale ressaltar que o uso concomitante desses dois métodos possibilitou aos pesquisadores desse estudo incorporar variáveis específicas advindas das entrevistas e usadas no questionário com a visão global do fenômeno (NEVES, 1996) garantindo a riqueza dos dados coletados na discussão dos resultados. Nessa fase, é fundamental entender que a pesquisa qualitativa se trata de uma abordagem essencialmente hermenêutica e que para isso foi necessário captar os significados atribuídos pelos participantes da pesquisa e saber se as interpretações construídas pelo pesquisador fizeram sentido para aqueles que participaram e forneceram dados nas quais essas interpretações se baseiam.

Para tanto, os entrevistados tiveram acesso ao material com exclusividade para análise e aprovaram à publicação do conteúdo colhido nas entrevistas juntamente com a análise realizada pelos pesquisadores.



## 6 CONHECENDO O CAMPO EMPÍRICO

O universo da pesquisa quantitativa é constituído pelas 500 maiores empresas do Brasil, listadas pela ordem decrescente de vendas em 2009. Essa seleção intencional foi realizada pela Revista Exame, que calcula o montante de vendas no ano de 2009 (MAIORES..., 2009). Esta pesquisa focou especificamente os gestores de comunicação, com intenção censitária, ou seja, todas as empresas foram convidadas a participar. A razão da escolha dos profissionais para participar baseou-se pelo conhecimento particular e nas habilidades e experiências que possuem para responder às perguntas propostas no questionário.

Na pesquisa qualitativa, as organizações que participaram são pioneiras em tendências de comunicação corporativa no Brasil, pois realizam práticas bem sucedidas nas estratégias de comunicação e as novas demandas enfrentadas pelas multinacionais.

A Construtora Norberto Odebrecht é uma empresa brasileira de engenharia e construção civil, fundada pelo engenheiro pernambucano Norberto Odebrecht, no ano de 1944, em Salvador/BA. A organização, líder no setor de construção civil na América Latina, está presente em mais de 23 países, possuindo uma notória participação no mercado com estratégias voltada para o fortalecimento da sua imagem junto aos diferentes públicos.

A Companhia Vale do Rio Doce foi criada em 1942, pelo então presidente da república Getúlio Vargas, o qual publicou o Decreto nº 4.352 e, privatizada em 1997, durante o Governo de Fernando Henrique Cardoso. A partir de 2007, a marca e o nome de fantasia da organização passaram a ser apenas Vale S.A., deixando de utilizar o nome inicial. Em 2009, foi alterada também a razão social da empresa para Vale S. A. Atualmente, a Vale é uma empresa privada, de capital aberto, com sede no Rio de Janeiro e atuante nas áreas de Mineração, Siderurgia, Logística e Energia, considerada a segunda maior mineradora do mundo, presente em 37 países e em 15 Estados brasileiros.

## 7 DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

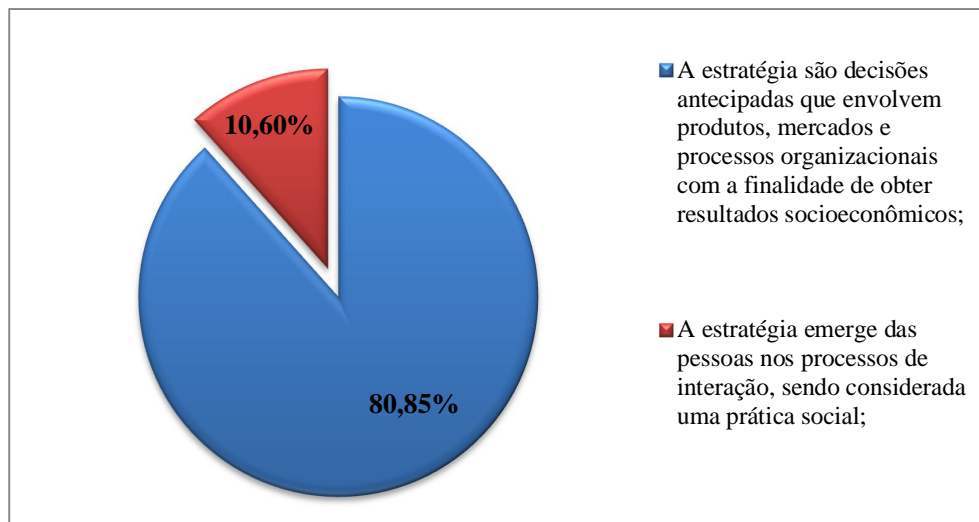
O pensamento estratégico tem a finalidade de gerar novas estratégias devido suas características de processo sintético, divergente e criativo (HERACLEOUS, 1998). Essas novas estratégias são desenvolvidas por meio de um processo de aprendizagem informal (GOLDMAN, 2012; MINTZBERG, 1994), uma vez que parte de uma habilidade dos indivíduos. Nesse caso, a formação da estratégia é emergente, ou seja, o indivíduo aprende a pensar estrategicamente em virtude da experiência que adquiriu (MINTZBERG, 1998).

Semelhante concepção está ligada ao aprendizado e desencadeado à medida que os sujeitos interagem e desenvolvem ações. O processo de aprendizado informal é resultante da prática de atividades cotidianas, cujos fatores organizacionais interagem com o indivíduo aumentando sua capacidade de pensar estrategicamente (GOLDMAN; CASEY, 2010). Em outras palavras, o pensamento estratégico favorece a formulação de estratégias emergentes pelo fato de ocorrerem a partir de um acontecimento, de uma experiência e, vai adquirindo forma e sentido no decorrer do processo.

Entretanto, nos contextos organizacionais a formulação de estratégias é, em grande parte, resultante de processos formais, com decisões antecipadas que buscam por resultados socioeconômicos, isto é, são norteadas a partir do planejamento estratégico. Esse resultado pode ser constatado pela pesquisa quantitativa realizada,

demonstrando que 80,85% das organizações afirmam que suas estratégias focalizam decisões que orientam os produtos, os serviços e os processos da organização. Uma parcela menor, 10,60% considera as estratégias como provenientes de processos de interação, de intuição e criatividade entre os indivíduos, isto é, de práticas sociais.

Gráfico 1 - Como acontece a estratégia na organização



Fonte: Dados da Pesquisa.

Assim, percebe-se que a formulação de estratégia se baseia intensamente em decisões racionais e, sobretudo concretas, com uma perspectiva do presente organizacional. Por meio da pesquisa com as organizações brasileiras percebe-se que as estratégias seguem muito mais um caráter formal do que social.

Esse fato também é manifestado pelo modelo das estratégias organizacionais: a Estratégia Linear é predominante em 44,68% das organizações. Esse modelo tem foco essencialmente no planejamento, sendo as estratégias constituídas por decisões integradas com ações ou planos que irão definir e alcançar os objetivos organizacionais (STEYN, 2004). Além disso, esse modelo assume que as organizações são estruturadas hierarquicamente, operam em ambientes estáveis com uma ação racional dos gestores (MOSS; WARNABY, 1997).

Tabela 1 - Modelo de estratégias

Modelos	Organizações (%)
Ações sistematizadas, dirigidas e sequenciais (estratégia linear);	44,68%
Avaliação das circunstâncias externas e internas (estratégia adaptativa);	38,30%
Realidade socialmente construída por meio de um processo de interação social (estratégia interpretativa);	6,4%

Fonte: Dados da Pesquisa.

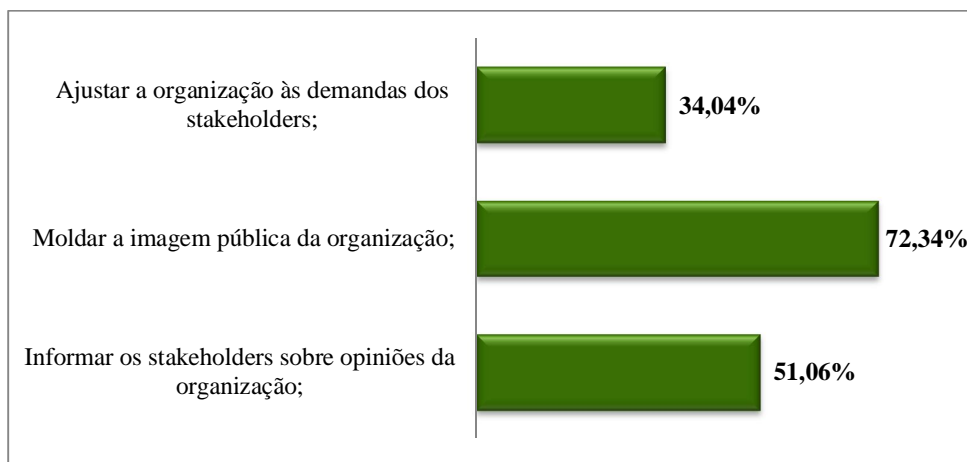
Esses resultados demonstram que o planejamento estratégico se sobressai à prática do pensamento estratégico, havendo uma clara distinção entre os dois processos. O primeiro pensa em hipóteses já existentes e toma decisões baseadas em um conjunto de alternativas de ação em potencial para alcançar os objetivos. Por outro lado, o pensamento estratégico desafia as suposições existentes e desenvolve soluções inovadoras, levando a ações potencialmente mais adequadas para a organização (HERACLEOUS, 1998).

A pesquisa demonstrou ainda, que há uma pequena diferença percentual entre a prioridade no processo de tomada de decisão das estratégias. Os dados revelam que 53,2% das organizações possuem suas estratégias concentradas no próprio processo de decisão dos negócios e 46,8% se concentram em estratégias de produto ou mercado.

Quanto à relação da comunicação com as estratégias, em 91,49% das organizações, a comunicação mantém relacionamento com as estratégias de negócio da organização ao embasar os objetivos de negócio. Nesse caso, a finalidade dessa relação é comunicar tais objetivos aos públicos. Entretanto, relacionamento com estratégias de negócio, mesmo que informacional, sinaliza o envolvimento da comunicação junto à administração estratégica.

Ademais, as estratégias de comunicação na organização se concentram na imagem institucional, conforme Gráfico 2.

Gráfico 2 - As estratégias de comunicação na organização



Fonte: Dados da Pesquisa.

Essa preocupação com a imagem pública é explicada pela contemporaneidade, quando as organizações encontram-se, constantemente, expostas à críticas e à possíveis crises de imagem. Considerando tais dados verifica-se que essa realidade preocupa a gestão, a qual procura utilizar de suas estratégias de comunicação com o intuito de preservar a imagem positiva da organização perante a sociedade.

Na atualidade, o pensamento estratégico nas organizações concentra-se na análise dos ambientes interno e externo em questões que tange a imagem institucional, isto é, no modo ‘como a organização é vista’ (ALMEIDA, 2008). Na Construtora Odebrecht essa manifestação é evidenciada pelo depoimento do Diretor de Comunicação, Marcio Polidoro: - “*O posicionamento do pensamento estratégico se expressa dentro da organização, dentro do ponto de vista concreto com relação à questão da imagem*”.

O direcionamento do pensamento estratégico da Odebrecht e da Vale é destacado por meio da presença

global e da comunicação intensamente ligada e necessária às organizações. Por serem internacionalizadas, a presença global se torna inerente ao pensamento estratégico, uma vez que se identificam desafios macroambientais. Além disso, a complexidade da transformação local para global requer estratégias pensadas e alinhadas com objetivos e metas que não coloquem em risco o crescimento da organização.

Para o diretor de comunicação, Marcio Polidoro, a estratégia é como um caminho que delimita os objetivos e metas a serem alcançados pela Odebrecht: - *“A nossa visão de estratégia é de que estratégia é tudo que se organiza, se pretende fazer de forma clara, definida e a longo prazo [...]. A forma como você organiza os seus movimentos com a perspectiva a longo prazo. É aquilo que relaciona o meu desejo de realizar algo, os passos necessários pra isso, os recursos que eu preciso (seja humano, seja material, seja financeiro) para que eu atinja determinado resultado num determinado espaço de tempo”*. Assim, a visão da estratégia vai além do entendimento de padrões de ação, sendo vista como um processo que organiza e reorganiza essas ações.

Semelhantemente, para o gerente de comunicação da Vale, Paulo Henrique Soares, a estratégia é entendida como o direcionamento dos objetivos da organização: - *“Estratégias são escolhas que você faz e um caminho que você traça pra chegar em algum lugar”*. Portanto, as estratégias norteiam os negócios das organizações e constroem o pensamento estratégico com a orientação que o mercado de cada uma exige. Nesse sentido, os indivíduos conduzem de forma inteligente os negócios quando possuem um plano mental de onde querem ir e, como vão chegar lá (ZABRISKIE; HUELLMANTEL, 1991), isto é, o pensamento estratégico é o prelúdio para o desenvolvimento do futuro de uma organização.

Entendido como um processo contínuo, dinâmico e interativo (CERTO; PETER, 2005; GOLDMAN; CASEY, 2010; GOLDMAN, 2012; MINTZBERG, 1994a), o pensamento estratégico é revelado na Odebrecht e na Vale quando as ideias são expressas e compartilhadas por meio da comunicação. O pensamento estratégico é parte integrante das ações comunicacionais, principalmente no que tange assuntos relacionados à imagem institucional; ele é exercitado por essas organizações quando interagem com o ambiente interno e externo. Por serem organizações internacionalizadas, com negócios em diversos países e relacionamentos com públicos de crenças, valores e ideologias diferentes e, portanto, com culturas distintas, é primordial a manutenção estratégica da imagem institucional, porquanto ela é um conjunto de percepções e representações da realidade organizacional para os públicos externos (ALMEIDA, 2008).

A preocupação com a imagem vem dos depoimentos dos entrevistados. O modo em “como a organização é vista” é uma questão que contribui para a construção de sentido da imagem e da reputação organizacional. Esses dois conceitos influenciam a identidade da organização e são por ela influenciada, visto que, esse processo é cíclico e contínuo tangenciado pela cultura organizacional, cujo objetivo é buscar o alinhamento entre as “percepções internas e externas” da organização (ALMEIDA, 2008, p. 31). Nesse aspecto, o pensamento estratégico da comunicação é determinante para o fortalecimento da imagem, pois é a comunicação que constrói esse alinhamento e estabelece a coerência entre o discurso institucional e as práticas organizacionais.

## 8 DISCUSSÃO

Os estudos empíricos revelam o entendimento da estratégia como uma ação comunicacional, pautada, sobretudo, no planejamento estratégico para resultados socioeconômicos. É possível observar que a estratégia é

a base do pensamento estratégico e do planejamento estratégico, porém o primeiro processo ainda é pouco compreendido pelos indivíduos nas organizações. As pesquisas nos revelam que o entendimento sobre pensamento estratégico apesar de ser uma necessidade sentida e observada pelos entrevistados, e ainda produzida mais no nível institucional e que deveria permear, pelas discussões teóricas desse artigo, os diferentes níveis organizacionais para revelar a organização como aquele que pensa estrategicamente.

A habilidade de aprender a pensar estrategicamente está nos próprios sujeitos dentro do processo de formulação da estratégia principalmente se considerarmos que são as pessoas que fomentam esses processos nas organizações e que portanto criam e recriam as culturas de uma organização. Sendo assim, realidades organizacionais que estimulem a interação entre as pessoas, caso corrente da Vale e da Odebrecht podem conquistar novos patamares de desenvolvimento. Salienta-se que, mesmo nesses ambientes onde o pensamento estratégico se revela nas reuniões e nas discussões sobre direcionamento estratégico da organização, carecem ainda de uma evolução para todos os níveis da organização, até no sentido de ter o pensamento estratégico valorizado em todos os níveis, percebido e praticado pelas pessoas até de forma inconsciente, aí sim essa presença será natural e fortalecedora dos relacionamentos, propiciando um ambiente de entendimento acerca do contexto organizacional, das ameaças e oportunidades.

O pensamento estratégico se torna fundamental na formação dos indivíduos, desenvolvendo sua capacidade de pensar estrategicamente, ampliando as suas redes de relacionamento e consequentemente aperfeiçoando-as. Nesse contexto, a comunicação pode ser fomentadora desses diálogos não necessariamente centrados nas áreas de comunicação, mas revelar que a questão comunicacional permeia todos os ambientes e traz a responsabilidade de ações mais maduras, mas estimuladoras desses processos de desenvolvimento dessa realidade.

Ressalta-se o posicionamento institucional que a Vale adquiriu em 2002, quando a comunicação voltou-se para a construção e a manutenção da reputação da organização, visando o reconhecimento da marca e o fortalecimento dos relacionamentos. Esse fato vem confirmar a abordagem da cultura, da identidade e da imagem da organização. E a necessidade desse processo, na qual a comunicação foi requisitada, estando o profissional atento, em saber o momento estratégico de tomar decisões. Nesse momento, a decisão foi estratégica pelo fato da mineradora estar passando por mudanças organizacionais em razão dos novos desafios no mercado e nos relacionamentos com os públicos.

Semelhantemente, a Odebrecht passou por um período de mudanças organizacionais e reestruturação da comunicação, tomando decisões estratégicas respaldadas no pensamento estratégico. Em 1992, a construtora sofreu uma crise de imagem e viu como solução o fortalecimento da comunicação institucional, interna e externa e a integração dos setores.

Nesses casos, a comunicação até era reconhecida e tinha seu valor organizacional, mas com essas mudanças e amadurecimento das organizações a comunicação passa de um paradigma amplamente informacional para um processo relacional. Com isso, a comunicação se revela uma prática estratégica, possibilitando a construção de processos interativos, que, por sua vez, propicia o diálogo nas organizações. Entretanto, a comunicação só se valida como uma prática estratégica se for considerada como um processo: sem começo, meio e fim.

A comunicação não pode estar isolada do planejamento estratégico das organizações (FRANÇA, 1997). Afinal, a comunicação é o processo que faz acontecer o pensamento estratégico e o planejamento

estratégico. O crescer do pensamento estratégico da comunicação se dá com o próprio desenvolver da organização, que valida, aos poucos, a comunicação e vai permeando os demais processos organizacionais até se tornar inerente ao desenvolvimento do processo.

No que se refere às práticas da comunicação nos contextos organizacionais, observa-se, por meio dos estudos quantitativos, que há um equilíbrio nas atividades táticas e estratégicas. Nesse caso, entende-se que a estratégia demonstra a importância e a contribuição do nível tático que concretiza a comunicação em todos os níveis (HALLAHAN et al., 2007). Isso releva como um posicionamento positivo da área, pois tanto a esfera tática quanto a estratégica se fazem presente e o que torna essas atividades fundamentais e dependentes uma das outras nos ambientes organizacionais.

## 9 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Trabalhar os conceitos envolvendo o pensamento estratégico associado à maneira de praticá-lo no planejamento estratégico, com todo o seu potencial heurístico, implicou uma reflexão primordial para se entender os processos organizacionais, uma vez que pensar em pensamento estratégico é pensar na essência, na alma da organização.

Por meio do estudo teórico acerca do tema, em que o intuito foi ampliar o conhecimento proposto, demonstrou-se o valor e a importância do pensamento estratégico nas organizações contemporâneas sob o olhar da comunicação. Nota-se a construção do processo permite uma readequação das etapas nas organizações em que o pensamento estratégico é considerado um prelúdio, permeado pelo processo comunicativo.

Percebeu-se no corpo teórico do trabalho que não há divergências que justifiquem a escolha de um processo específico uma vez que eles são complementares e não somente, divergentes. O que de fato existem são convergências e inter-relações entre o pensamento estratégico e o planejamento estratégico que fortalecem a cultura da administração estratégica, quando esta passa a pensar e planejar estrategicamente todos os seus processos e práticas são presentes em sua estrutura. A complexidade das organizações e a exigência de alinhamento dos interesses com os *stakeholders* e de relacionamentos eficazes impulsionaram a necessidade de desenvolver o pensamento estratégico por meio dos indivíduos. Esse processo é capaz de promover uma direção estratégica, com objetivos alinhados à política organizacional.

Diante dos resultados alcançados com as pesquisas, pode-se concluir que o pensamento estratégico está alinhado com a construção de uma imagem institucional, que tem como objetivo fortalecer os negócios das organizações bem como contribuir para sua credibilidade perante seus *stakeholders*. É nítida a valorização do pensamento estratégico nas organizações entrevistadas, porém nota-se, ainda a necessidade de uma maior compreensão do seu valor e conceito, uma vez que sua ausência pode ser ressaltada pela dificuldade e complexidade de compreensão acerca do seu significado. A presença do pensamento estratégico nas organizações e a vivência dele pelos indivíduos são primordiais para o desenvolvimento organizacional. Assim, o conhecimento teórico e as pesquisas desenvolvidas sugerem olhar para o contexto organizacional como algo complexo, em contínua construção, sendo o pensamento estratégico inerente a esse desenvolvimento.

Desse modo, foi possível interpretar os conceitos, avaliar as características e observar o pensamento estratégico e o planejamento estratégico na visão de diferentes autores, o que amplia as dimensões e a influência

dos mesmos no âmbito organizacional, exigindo novos estudos que venham ilustrar essa temática na descoberta de novas dimensões envolvendo esses processos estratégicos.

Entende-se que as organizações no conjunto apresentado e analisado devem exercer em sua realidade uma postura estratégica. Pois, essa discussão nos leva a conceber o ambiente organizacional como um processo capaz de mudar realidades e desenvolver indivíduos.

O desenvolvimento desse estudo nos permite questionar se a prática do pensamento estratégico no cotidiano organizacional traz proximidade entre as pessoas, uma vez que as organizações, na contemporaneidade, se revelam como ambientes estimuladores do desenvolvimento do ser como um ente social. Isso é motivado pela preocupação com a participação do sujeito no processo de construção desse processo.

Portanto, o pensamento estratégico possui a capacidade de aprofundar as relações entre as pessoas nas organizações, o que preconiza uma ação mútua de crescimento, construção e reconstrução de significados muito mais no sentido de se complementar o ser, o que acresce capacidade para criatividade no pensar, no questionar, no inovar. Certamente ambientes que tem como prática o pensamento estratégico são ambientes mais inovadores, que desafiam as organizações a crescerem continuamente.

---

Artigo submetido para avaliação em 17/12/2012 e aceito para publicação em 14/03/2014

---

## REFERÊNCIAS

ALMEIDA, Ana Luisa de C. A construção de sentido sobre “quem somos” e “como somos vistos”. In: MARCHIORI, Marlene. (Org.). **Faces da cultura e da comunicação organizacional**. 2. ed. São Caetano do Sul: Difusão, 2008. v. 1. p. 31-50.

ANSOFF, Igor. **Corporate strategy: business policy for growth and expansion**. New York: McGraw-Hill, 1965.

BETHLEM, Agrícola. **Evolução do pensamento estratégico no Brasil: textos e casos**. São Paulo: Atlas, 2003.

BONN, Ingrid. Improving Strategic Thinking: a Multilevel Approach. **Leadership & Organization Development Journal**, v. 25, n. 5, p. 336-345, 2005.

BONN, Ingrid; CHRISTODOULOU, Chris. From Strategic Planning to Strategic Management. **Long Range Planning**, v. 29, n. 4, p. 543-551, 1996.

CERTO, Samuel; PETER, Paul. **Administração estratégica: planejamento e implantação da estratégia**. 2. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2005.

CHANDLER, Alfred. **Strategy and Structure: chapters in the history of the industrial enterprise**. The MIT Press: 1962.

CLEGG, Stewart R.; HARDY, Cynthia. (Org.). **Studying Organizations**. London: Sage, 1999.

DRUCKER, Peter. **Administração lucrativa**. Rio de Janeiro: Zahar, 1972.

EASTERBY-SMITH, Mark; DAVIES, Julia. Developing Strategic Thinking. **International Journal of Strategic Management**, v. 16, n. 4, p. 39-48, ago. 1983.

GIL, Antônio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

GODOY, A. S. Introdução à pesquisa qualitativa e suas possibilidades. **RAE**, Rio de Janeiro, v. 35, n. 2, p. 57-63, mar./abr. 1995.

GOLDENBERG, M. **A arte de pesquisar**: como fazer pesquisa qualitativa em Ciências Sociais. Rio de Janeiro: Record, 1999.

GOLDMAN, Ellen F. Leadership practices that encourage strategic thinking. **Journal of Strategy and Management**, v. 5, n. 1 p. 25-40, 2012.

GOLDMAN, Ellen F.; CASEY, Andrea. Building a Culture That Encourages Strategic Thinking. **Journal of Leadership & Organizational Studies**, v. 17, p. 119-128, 2010.

GRAETZ, Fiona. Strategic thinking versus strategic planning: towards understanding complementarities. **Management Decision**, v. 40, n. 5, p. 456-462, 2002.

HERACLEOUS, Loizos. Strategic Thinking or Strategic Planning? **Long Range Planning**, v. 31, n. 3, p. 481-487, 1998.

JARZABKOWSKI, Paul. Relevance in theory & relevance in practice: strategy theory in practice. In: EGOS COLLOQUIUM, 19., 2003, Copenhagen. **Anais...** Copenhagen: EGOS, 2003.

\_\_\_\_\_. Strategy as practice: Recursiveness, adaptation and practices-in-use. **Organization Studies**, v. 24, n. 3, p. 489-520. 2004.

JARZABKOWSKI, Paul; SPEE, Andreas. Strategy-as-Practice: A Review and Future Directions for the Field. **International Journal of Management Reviews**, v. 11, n. 1, p. 69-95, março, 2009.

JARZABKOWSKI, Paul; WILSON, David. Actionable strategy knowledge: a practice perspective. **European Management Journal**, v. 24, n. 5, p. 74-96, 2006.

JOHNSON, Gerry. et al. **Strategy and practice**: Research Directions and Resources. Nova York: Cambridge University Press, 2007.

JOHNSON, Gerry; MELIN, Leif; WHITTINGTON, Richard. Guest editors' introduction: micro strategy and strategizing. **Journal of Management Studies**, Durham/UK, v. 40, n. 1, p. 3-22, jan. 2003.

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

LIEDTKA, Jeanne M. Strategic Thinking: Can it be Taught? **International Journal of Strategic Management**, v. 31, n. 1, p. 120-129, feb. 1998.

MAIORES empresas por vendas em 2009. **Revista Exame**, São Paulo, jul. 2009. Disponível em: <<http://exame.abril.com.br/negocios/melhores-e-maiores/empresas/maiores/1/2009/vendas>>. Acesso em: jul. 2010.

MARCHIORI, Marlene; BULGACOV, Sérgio. Strategy as Communicational Practice in Organizations. In: PRÉ-CONFERÊNCIA DE COMUNICAÇÃO ESTRATÉGICA NA CONFERENCE INTERNATIONAL COMMUNICATION ASSOCIATION – ICA. 2011. Boston. **Anais...** Boston/EUA: ICA, 2011.

MINTZBERG, Henry. The fall and rise of strategic planning. **Harvard Business Review**, v. 72, n. 1, p. 107-114, 1994.

\_\_\_\_\_. A criação artesanal da estratégia. In: MONTGOMERY, C.; PORTER, M. **Estratégia**: a busca da vantagem competitiva. 2. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

\_\_\_\_\_. **Ascensão e queda do planejamento estratégico**. Porto Alegre: Bookman, 2004.



\_\_\_\_\_. Patterns in Strategy Formation. **Management Science**, Hanover, v. 24, n. 9, p. 934-948, May 1978.

MOSS Danny; WARNABY Gary. Communications strategy? Strategy communication? Integrating different perspectives. **Journal of Marketing Communications**, v. 4, n. 3, p. 131-140, Sept. 1998.

PETTIGREW, A. M. Strategy formulation as a political process. **International Studies of Management & Organization**, New York, v. 7, n. 2, p. 78-87, 1977.

REIS, Maria do C; MARCHIORI, Marlene; CASALI, Adriana M. A relação comunicação-estratégia no contexto das práticas organizacionais. In: MARCHIORI, Marlene. (Org.). **Comunicação e organização: reflexões, processos e práticas**. São Caetano do Sul: Difusão, 2010. p. 167-187.

SCRAMIM, F. C. L.; BATALHA, M. O. Planejamento estratégico em pequena indústria: metodologia, aplicação e resultados. In: ENCONTRO NACIONAL DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO, 17., 1997, Gramado. **Anais...** Gramado: ENEGEP, 1997.

STEPTOE-WARREN, Gail; HOWAT, Douglas; HUME, Ian. Strategic thinking and decision making: literature review. **Journal of Strategy and Management**, v. 4, n. 3, p. 238-250, 2011.

STEYN, Benita. From strategy to corporate communication strategy: A conceptualization. **Journal of Communication Management**, v. 8, n. 2, p. 168-183, 2004.

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