

AMBIENTE ORGANIZACIONAL E O PAPEL DA GESTÃO ESTRATÉGICA

Paulo Roberto Tavares¹

Resumo

A pesquisa mostra que o planejamento estratégico é um dos conceitos fundamentais em teoria da Administração para as empresas na atualidade. Por meio dele é possível definir metas, estabelecer objetivos e traçar ações para alcançá-los. Tal planejamento se caracteriza por sua abrangência e flexibilidade, capaz de orientar as organizações para as melhores tomadas de decisão. Uma boa execução desse planejamento é norteada pela Gestão, por isso essa se torna fundamental para a uma empresa ou organização decolar. Neste trabalho ficamos conhecendo sobre como as organizações usam dessas teorias e conceitos da Administração geral para a adoção de práticas eficientes que garantam a sua sobrevivência dentro do mercado. Assim, o objetivo da pesquisa é discorrer a respeito dos desafios das organizações, principalmente em momentos de crises, e a importância do Planejamento Estratégico (PE) dentro da Gestão Estratégica para superação das dificuldades e maximização dos resultados. Elaborada a partir de revisão bibliográfica, a metodologia da pesquisa é qualitativa e a abordagem descritiva.

Palavras-chave: Planejamento Estratégico. Gestão Estratégica. Ambiente Organizacional.

Abstract

The research shows that strategic planning is one of the fundamental concepts in Administration theory for companies today. Through it, it is possible to set goals, establish objectives and outline actions to achieve them. Such planning is characterized by its scope and flexibility, capable of guiding organizations towards the best decision-making. A good execution of this planning is guided by Management, so it becomes essential for a company or organization to take off. In this work, we learn about how organizations use these theories and concepts of General Administration to adopt efficient practices that guarantee their survival within the market. Thus, the objective of the research is to discuss the challenges of organizations, especially in times of crisis, and the importance of Strategic Planning (SP) within Strategic Management to overcome difficulties and maximize results. Elaborated from a literature review, the research methodology is qualitative and the approach is descriptive.

Key-words: Strategic Planning. Strategic management. Organizational environment.

Introdução

As empresas, organizações e instituições não se acham isoladas apenas no campo macroeconômico, mas elas se conectam e são impactadas pela política, cultura e sociedade de forma geral. Um exemplo bastante ilustrativo de como a conjuntura social mais ampla influencia na estruturação organizacional é o período atual de pandemia, em que muitas organizações tiveram de fechar suas portas devido à crise da Covid-19, e tantas outras se viram obrigadas a demitir funcionários, reduzir sua carga horária de funcionamento e salários dos trabalhadores, entre outras medidas que afetaram diretamente a estrutura das instituições e a vida das pessoas associadas a elas.

Qualquer empresa ou instituição está sujeita a ser impactada por um conjunto de forças externas e internas a sua organização que afetam diretamente seu progresso e o alcance de suas metas, isso é o que se chama de ambiente organizacional, e se deve também à pluralidade de indivíduos colaboradores, administradores, hábitos, políticas, tecnologias e conhecimentos que compõem o universo organizacional e conectam à empresa com o mundo em movimento (Xerpay, 2018).

A pandemia, por certo, impôs uma série de novos desafios ao mercado e às organizações, mostrando

¹ Graduado em Licenciatura em Ciências Biológicas, Química, Pedagogia, Educação Especial, Ciências da Religião, Geografia. Cursando fonoaudiologia. Pós-graduado em metodologia do ensino religioso e educação infantil. Pós-graduado em metodologia de ensino de biologia e química. Pós-graduado em geografia meio ambiente e sustentabilidade. Pós-graduado em coordenação pedagógica e planejamento escolar. Pós-graduado em orientação, supervisão e inspeção escolar. Pós-graduado em ciências da natureza, suas tecnologias e o mundo do trabalho. Pós graduado em currículo e prática docente nos anos iniciais do ensino fundamental. Mestre em educação e novas tecnologias. E-mail: pr.tavares@unochapeco.edu.br



mais uma vez a importância de as empresas desenvolverem capacidade adaptativa e se prepararem para as mudanças que acontecem nos diversos âmbitos da sociedade, buscando alternativas frente às diversas dificuldades, seja para otimização de custos, seja para garantir sua produtividade, capacidade competitiva e lucratividade no mercado (Santos; Nassif, 2021).

Nesses contextos de crises, como essa em que se vive na atualidade, a implementação do Planejamento Estratégico (PE) dentro do processo de Gestão Estratégica pode se mostrar uma chave eficaz para a continuidade dos negócios (Martins; Ribeiro; Damasceno, 2021), isso porque esse tipo de planejamento não se limita apenas ao orçamento, tampouco diz respeito exclusivamente a medidas de longo e curto prazo, mas perpassa pelo estudo crítico da realidade e uma visão ampliada sobre o futuro, cujo enfoque está na racionalidade e nas ações estratégicas adaptadas às contingências do ambiente (Laimer; Nunes, 2013).

O objetivo desta revisão de literatura é descrever sobre os desafios enfrentados pelas organizações, principalmente em momentos de crises, e a importância do Planejamento Estratégico (PE) dentro da Gestão Estratégica para superação das dificuldades e maximização dos resultados. A metodologia é qualitativa e a abordagem descritiva.

Aspectos Conceituais para Planejamento Estratégico

Os bons resultados e o sucesso de uma empresa ou instituição estão associados à capacidade dessa organização de adaptar-se às diferentes conjunturas sociais, políticas, tecnológicas e econômicas. Para adaptar-se, as empresas precisam se planejar adequadamente e esse planejamento deve ocorrer de maneira inteligente.

Dessa necessidade nasce o conceito de Planejamento Estratégico (PE), cunhado a partir da segunda metade da década de 1960 (Alday, 2000), e que se refere à “definição dos objetivos e programas a serem executados para traçar as metas e alcançar o sucesso” das organizações (Elias; Ruiz, 2016, p. 2).

Além do planejamento estratégico, existem ainda mais dois outros níveis de planejamento: o tático e o operacional, sendo o estratégico o mais amplo, ao qual todos os outros se acham subordinados. Ele se distingue pelo seu longo prazo, por envolver a empresa em sua totalidade e não apenas por setores, concentrando-se em atingir os objetivos no nível organizacional abrangente, e definido pelo núcleo organizativo da empresa ou instituição (CHIAVENATO, 2003).

Trata-se de uma metodologia para definir a direção que tal organização irá seguir. Segundo Alday (2000, p. 11), “a direção engloba os seguintes itens: âmbito de atuação, macropolíticas, políticas funcionais, filosofia de atuação, macroestratégia, estratégias funcionais, macroobjetivos, objetivos funcionais”. Para Chiavenato (2003, p. 236) “o planejamento estratégico refere-se à maneira pela qual uma organização pretende aplicar uma determinada estratégia para alcançar os objetivos propostos”.

O Planejamento Estratégico, no entanto, não ocorre de maneira isolada. Ou seja, não basta apenas planejar, é preciso explorar e inovar as oportunidades, além disso, reagir às mudanças, ameaças e às possibilidades, atentando-se ao movimento concreto da realidade (Sousa; Dias, 2016). Por isso, o Planejamento Estratégico nunca é um dado fechado ou/e estático, mas uma ferramenta dinâmica, onde constam as decisões a respeito dos caminhos a serem seguidos e dos passos a serem dados pela organização (Silva; Pastor; Stábile, 2015).

Tais decisões devem levar em consideração não apenas o que está acontecendo no presente, mas também projetar o futuro. O conceito de Projeção Futura dá ênfase em como agir diante do que está acontecendo no presente e no futuro próximo, enquanto planejar refere-se a transformar tais propostas em práticas gerenciáveis, definindo os resultados e as metas, determinando ações, reservando recursos e visando objetivos (Alday, 2000).

Portanto, o Planejamento Estratégico se distingue de um plano de longo ou curto prazo, pois não se limita a uma projeção do orçamento e lucratividade, mas abrange todos os setores organizacionais de uma empresa ou instituição, sem determinismos pré-concebidos, e sim explorando as possibilidades encontradas em determinado ambiente ou conjuntura (Alday, 2000).

Os Desafios da Organização e o Papel da Gestão

A humanidade sempre vivenciou transformações profundas, no entanto, na sociedade atual essas transformações acontecem de maneira muito mais rápida, e isso se deve a vários fatores, tais como avanços tecnológicos, mudanças culturais, legais, demográficas, ecológicas, econômicas e sociais, em fluxo cada vez mais



dinâmico, que provoca maior competitividade, imprevisibilidade, instabilidade e incertezas dentro das organizações (CHIAVENATO, 2014).

Aspectos como crises globais, protecionismo internacional e escassez na circulação de produtos podem constituir barreiras ao crescimento das organizações, bem como impedir que atinjam suas metas. Sobre tudo nos contextos de crises social, política, econômica e sanitária, como a que o mundo está vivendo nos últimos dois anos com a pandemia da Covid-19, empresas e organizações tendem a passar por momentos de instabilidade.

Esse processo, via de regra, caracteriza-se pela eliminação de cargos, redução no quadro de funcionários e uma reconfiguração das funções pelo restante da equipe, e principalmente, queda na produtividade, venda e negócios. Assim, é imprescindível analisar cuidadosamente o contexto externo para adequar o comportamento organizacional da empresa (Passaretti, 2016).

A teoria chamada de Ecologia Organizacional nos convida a pensar as organizações em relação à influência e em sua interação com esse ambiente externo. Se apropria de conceitos da Biologia para explicar que assim como a evolução das espécies, a evolução organizacional se dá por um processo de seleção natural, em que as condições do ambiente impõem adaptação à população. Assim, apenas os mais fortes, isto é, as empresas mais fortes sobreviveriam (Cunha, 1999).

Segundo Cunha (1999), essa teoria corrobora para a compreensão de uma perspectiva interacionista entre organização e ambiente, mas alerta para a necessidade de uma abordagem mais abrangente, tendo em vista que na Ecologia Organizacional o papel da gestão é condicionado, e reduzido, aos fatores ambientais.

As micro e pequenas empresas exercem um papel crucial para o desenvolvimento econômico, principalmente no âmbito local e regional, porém, sobretudo elas tendem a sofrerem fortemente com os impactos do ambiente organizacional (Alday, 2000).

Estudo realizado pelo SEBRAE Nacional (2013) revelou que 24,4% dessas empresas fecham suas portas antes mesmo de completarem dois anos de funcionamento, e esse percentual sobe para 50% quando referente àquelas com menos de quatro anos. Os motivos para que isso ocorra são muitos, com destaque para falta de planejamento, falta de capacitação empresarial adequada e gestão de negócio.

É comum que essas empresas e instituições não façam um planejamento estratégico, tampouco se utilizem de conhecimentos das teorias gerais da Administração para se orientarem em seus negócios, sendo o seu modelo de gestão precário ou até mesmo inexistente (Elias; Ruiz, 2016).

Nesses casos, muitos empreendedores abrem a empresa ou organização visando unicamente o lucro, e sua expectativa é sempre o sucesso. Dessa forma, se preparam muito pouco para as adversidades do ambiente e não se planejam para adentrar ao mercado e manter-se nele (Ferreira et al., 2005).

Do outro lado da arena, muitas empresas percebem também nos momentos de crise e desafios a oportunidade para tocar seus empreendimentos, desenvolver as melhores soluções para os problemas e ampliar a venda de seus produtos. É por meio do planejamento estratégico que se lança as bases para o futuro de uma organização (Ferreira et al., 2005).

Dentro dessa perspectiva, essas empresas seguem adotando ações com vistas a maximizar resultados e minimizar os impactos negativos. Dentre as medidas, adaptar os preços de acordo com a nova realidade e poder de compra do consumidor se mostra uma alternativa viável para alguns gestores. Todavia, para tanto, torna-se crucial maior atenção e acompanhamento sobre o que entra e o que sai de capital dentro da empresa, assumindo riscos equilibrados (Passaretti, 2016).

Outro ponto de grande destaque é a inserção estratégica de tecnologia, pois por meio da automação é possível garantir a otimização dos processos e, dessa forma, encontrar novos meios de aumentar os níveis da produção e desenvolver planos estratégicos visando adaptar a empresa ao novo contexto de mercado (Compila Soluções, 2020).

Além de facilitar o cotidiano da organização, o uso de tecnologia permite maior interação com o público, mobilidade, redução de custos, acesso amplo ao produto, adoção de estratégias de marketing e comunicação com os consumidores. Ademais, a tecnologia é uma ferramenta que pode ser amplamente utilizada para monitoramento, acompanhamento dos resultados e avaliação de desempenho (Compila Soluções, 2020).

Portanto, percebe-se que o maior desafio de uma empresa ainda é a gestão, uma vez que, diante de um mundo de intensas transformações, se torna cada vez mais fundamental planejar os negócios a partir de uma perspectiva estratégica e inovadora. Nesse sentido, a gestão estratégica ocupa um lugar fundamental em qualquer organização, pois corrobora para a expansão da empresa, estabelecendo a direção a ser seguida e as decisões a serem efetivadas (Zingler et al., 2018).



Segundo Alday (2000, p. 13), a gestão estratégica é “definida como um processo contínuo e interativo que visa manter uma organização como um conjunto apropriadamente integrado a seu ambiente”. Ainda conforme esse autor, a gestão estratégica abrange cinco etapas, a saber: Execução de uma análise do ambiente, Estabelecimento de uma diretriz organizacional, Formulação de uma estratégia organizacional, Implementação da estratégia organizacional e Controle estratégico.

Dessa senda, a função primordial do gestor é articular planos e gerenciar negócios a partir dos mais diferentes cenários e contextos externos, tendo como foco o conhecimento e respondendo as principais questões que envolvem o funcionamento da empresa ou instituição: objetivos, missão, propósito, negócio, condições do ambiente externo e fatores internos (Zingler et al., 2018).

Ao gestor também cabe o acompanhamento de sua equipe, identificando possíveis pontos fortes e pontos a serem desenvolvidos nos seus funcionários. Para Chiavenato (2014, p. 37) a dimensão da Gestão de Pessoas é crucial aos processos da organização, pois nas palavras desse autor, os indivíduos constituem a “a mola mestra que movimenta as empresas”.

Não obstante, não se pode esquecer que a esse papel também se colocam limites, pois o gestor não está acima do movimento concreto da sociedade e do mercado, ele não é um Deus todo poderoso que pode por si só salvar todos os percalços da empresa. É por isso que, novamente, atentar-se aos fatores externos, estudando as possibilidades ofertadas pelos diferentes contextos é uma tarefa árdua, mas extremamente necessária, pois esses aspectos condicionam as ações administrativas, impõem empecilhos e conduzem o comportamento empresarial (Cunha, 1999).

Segundo Cunha (1999), de acordo com a teoria da Ecologia Organizacional, ao menos quatro fatores podem limitar a ação do gestor, a saber: escassez de recursos, formato organizacional, padrão de competição, consequência das limitações à racionalidade. Porém, ainda conforme esse autor, essas limitações não devem ser tomadas como deterministas, pois ao mesmo tempo em que o contexto reflete as ações dos sujeitos, tais ações também podem ser capazes de modificá-lo.

Uma abordagem que busque o equilíbrio entre ambas perspectivas parece a alternativa mais acertada. Na acepção que faz Cunha (1999), ao invés de se focar no sucesso ou fracasso de determinada empresa ou instituição como um produto do mérito do gestor ou da seleção natural do ambiente, deve-se focar na “capacidade demonstrada em articular de forma harmoniosa as pressões externas com as necessidades e capacidades internas” (Cunha, 1999, p. 26).

Nos momentos em que os desafios se tornam mais patentes, as mudanças se fazem necessárias, impelindo os indivíduos a reagirem, e está justamente na capacidade dos gestores as possibilidades de superar as limitações. Dessa senda, “os gestores não devem ser tratados como “anti-heróis”: eles são atores organizacionais estrangidos pelo contexto, mas não a ponto de sua ação ser determinada pelo ambiente externo” (Cunha, 1999, p. 25).

Atualmente, mais duas outras questões relevantes para a gestão estratégica são as operações internacionais e a responsabilidade social. Na era da globalização informatizada, os negócios tendem a se abrirem para o comércio e produção exterior. Já a responsabilidade social envolve ações e decisões por parte da empresa que beneficiem o ambiente social, promovendo o desenvolvimento sustentável da sociedade, e impulsionando a justiça e combatendo a desigualdade social (Alday, 2000).

Conclusão

Elaborada a partir de revisão bibliográfica, a pesquisa evidenciou que a gestão estratégica é uma ferramenta de administração dos planos de ação e objetivos determinados pela empresa, visando alcançar os melhores resultados e minimizar os impactos negativos provocados por fatores externos, ligados às mudanças no ambiente organizacional, e aos fatores associados às questões internas da empresa.

4

Dito de outra forma, a gestão estratégica é responsável por executar o Planejamento Estratégico, que se caracteriza por ser um dispositivo dinâmico e abrangente, que reúne as metas, os principais objetivos definidos pela empresa ou instituição e os planos de ação para efetivá-los. São as decisões prévias baseadas no presente e futuro da organização.

Dentro da gestão estratégica o planejamento vai muito de um planejamento restritamente orçamentário, embora obviamente esse também seja de suma relevância. Ele abrange comportamento e atitudes que fazem com que a organização supere desafios e se desenvolva em sua totalidade.

Referências Bibliográficas

Alday, H.C. (2000). O Planejamento Estratégico dentro do Conceito de Administração Estratégica. *Rev. FAE*, 3(2), 9-16. Recuperado de <https://revistafae.fae.edu/revistafae/article/view/505/400>.

Blog Compila Soluções (2020). O que as empresas estão fazendo para superar a crise [Blog]. Recuperado de <https://blog.compila.com.br/o-que-as-empresas-estao-fazendo-para-superar-a-crise/>.

Chiavenato, I. (2003). Teoria Geral da Administração: uma visão abrangente da moderna administração das organizações. Rio de Janeiro: Elsevier. Recuperado de <https://redeprocurso.com.br/docs/T%C3%89CNI-CO%20EM%20ADMINISTRA%C3%87%C3%83O/M%C3%B3dulo/teoria-geral-da-administracao-chiavenato.pdf>.

Chiavenato, I. (2014). Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações. Baurer, SP: Manole. Recuperado de

<https://forumturbo.org/wp-content/uploads/wpforo/attachments/19476/1099-Gestao-de-Pessoas-o-Novo-Papel-Idalberto-Chiavenato.pdf>.

Costa, J.S., Rodrigues, P.H.C.D. (2017). Integração do planejamento estratégico ao pensamento estratégico. *Revista de Ciências da Administração*, 19(47), 29-44. Recuperado de http://m2adiagnosticoempresarial.com.br/sistema/content/gestao/A_Importancia_do_Planejamento_Estrategico_para_o_Crescimento_das_Empresas.pdf.

Cunha, M.P. (1999). Ecologia organizacional: implicações para a gestão e algumas pistas para a superação de seu caráter anti-management. *Revista de Administração de Empresas*, 39(4), 21-28. Recuperado de <https://www.scielo.br/j/rae/a/kmwgCwHMRNyXPfqVnw6tBPS/?format=pdf&lang=pt>.

Elias, S.M., Ruiz, T.R. (2016). *O planejamento estratégico dentro do conceito de administração estratégica*. (Trabalho de Conclusão de Curso). Faculdade Doctum de Administração da Serra, Serra, ES, Brasil.

Laimer, C.G., Nunes, F.L. de. (2013). A influência do ambiente organizacional no desempenho empresarial: um estudo de caso. Anais da Mostra de Iniciação Científica e Extensão Comunitária e Mostra de Pesquisa de Pós-Graduação – IMED, Passo Fundo, RS, Brasil, 7. Recuperado de [https://www.imed.edu.br/Uploads/claudionorguedeslaimer\(%C3%A1rea3\).pdf](https://www.imed.edu.br/Uploads/claudionorguedeslaimer(%C3%A1rea3).pdf).

Martins, D. P., Ribeiro, A.V., Damasceno, A. (2020). Planejamento estratégico: alicerce empresarial na pandemia 2020. *Revista de Trabalhos Acadêmicos*, 13, 1-2, 2020. Recuperado de <http://www.revista.universo.edu.br/index.php?journal=1JUIZDEFORA2&page=article&op=view&path%5B%5D=9150>.

Passaretti, B. (2016, abril 30). Dicas de sobrevivência em momentos de crise [Blog]. Recuperado de <https://espaçojacyr.com.br/dicas-de-sobrevivencia-em-momentos-de-crise/>.

Santos, G.G. dos, Nassif, V.M.J. (2021). Estratégia competitiva no varejo diante da pandemia Covid-19. *Revista de Tecnologia Aplicada*, 10(1), 3-22. Recuperado de <http://cc.faccamp.br/ojs-2.4.8-2/index.php/RTA/article/view/1733/790>.

Silva, L.A.M. da., Pastor, C.S., Stábile, S. (2015). A importância do planejamento estratégico no ambiente organizacional: um estudo sobre as dificuldades de gestão. *Administração de Empresa em Revista*, 1(10), 1-16. Recuperado de <http://revista.unicuritiba.edu.br/index.php/admrevista/article/view/1232/836>.

Xerpay (2018, agosto 16). O que é ambiente organizacional e como ele influencia nos negócios? [Blog]. Recuperado de <https://xerpay.com.br/blog/ambiente-organizacional/>.

Zingler, C.R., Granich, E., Seidel J., & Telles, C. (2018). Gestão Estratégica: sua importância na constituição das empresas. *Revista Gestão Universitária*, 9, 1-11. Recuperado de <http://www.gestaouniversitaria.com.br/>

