



O PROCESSO DE ADAPTAÇÃO ESTRATÉGICA NAS ORGANIZAÇÕES

Joseane de Fátima Pereira dos Santos/ICEP¹

Izabel Cristina Feijó de Andrade²

Resumo: Este estudo refere-se à necessidade das organizações analisarem seu processo de adaptação frente aos desafios que se apresentam ao longo do tempo. De maneira geral, a análise da organização deve ser feita a partir da divisão do espaço de tempo, estudado em períodos estratégicos, a partir dos principais eventos críticos ocorridos na organização. Para tanto, este estudo segue os procedimentos metodológicos seguidos por Silveira dos Santos (2004), com aspectos contextualistas, processuais e longitudinais, a partir de procedimentos metodológicos da Direct Research de acordo com Mintzberg e Mchugh (1985) e da Grounded Theory, segundo Glaser e Strauss (1967), utilizados de maneira conjunta. Em função da metodologia adotada, procurou-se apresentar os elementos que auxiliaram na explicação do processo de adaptação estratégica nas organizações.

Palavras-chave: Organização. Adaptação. Estratégica.

1 Introdução

Segundo Wood Jr. (2002, p.18), “mudança organizacional é manter constantemente uma janela aberta para o mundo, agir com sensibilidade crítica e manter a mente aberta”. A partir da visão do autor, entende-se que o processo de mudança é constante nas organizações e em seus ambientes. Diante dessa ideia, as organizações precisaram se adaptar e se preparar frente aos desafios. O aumento da concorrência, da exigência dos clientes e da necessidade de desenvolvimento dos funcionários contribuíram fortemente para que as organizações buscassem seu autorretrato e, com isso sua adaptação no mercado de trabalho.

Com a nova realidade, a sociedade passa por uma reorganização, gerando

1 Especialista em Psicologia Organizacional e do Trabalho.

2 Orientadora do artigo. Professora do ICEP. Doutora em Educação pela PUCRS

importantes modificações nas organizações (TAPSCOTT, 1997). Assim, as organizações passaram a adotar a gestão estratégica, preparando seus gestores, aumentando os desafios desses que ocupam funções que exigem o pensamento estratégico. Por crer necessário e por se tratar de um processo complexo, as organizações precisam, cada vez mais, estar atentas para as mudanças diárias que afetam o conjunto social, cultural, político e econômico, somando cada vez mais as variáveis que podem influenciar a realidade organizacional.

Esse cenário faz com que as organizações analisem suas atitudes, levando em consideração o negócio, as pessoas, a sociedade, o país e o mundo em que estão inseridas, pois essa análise prévia pode ser um diferencial diante das decisões a serem tomadas. Logo, tanto as decisões, como o modo pelo qual elas são tomadas passaram a ser o serviço mais importante para as organizações. Diante de tal desafio, os administradores, passaram a buscar maior entendimento sobre o conceito de estratégia empresarial e a atuação estratégica das organizações.

Uma definição importante para estratégia é mostrada pelo estudo de Chandler (1962 *apud* SILVEIRA DOS SANTOS, 2011, p. 139), que apresenta estratégia como “a determinação de objetivos básicos de longo prazo, o estabelecimento de trajetórias de ação e a alocação dos recursos necessários para o alcance destes objetivos”. Com isso, entende-se que as estratégias organizacionais continuem diretamente para o fracasso ou sucesso de uma organização. A trajetória de uma empresa, a contar de seu início, da definição de seus objetivos, do acompanhamento das ações, até a alocação de recursos financeiros, humanos ou estruturais, é primordial para o sucesso de uma organização.

Todavia, entende-se que não é uma tarefa fácil, analisar, planejar e se antecipar a mutáveis constantemente, presentes nos ambientes interno e externo. Mesmo que, ao longo dos anos a palavra estratégia venha sendo estudada e considerada o ponto alto dos gestores e foco de estudo por acadêmicos, como cita Mintzberg (2000).

Diante das estratégias adotadas, o problema deste estudo se restringe a investigar como ocorre o processo de adaptação estratégica nas organizações?

2 Organizações e Ambiente Organizacional

Este estudo destaca a importância de identificar, compreender e demonstrar as estratégias adotadas nas organizações, visando oferecer ferramentas para a formação de novas estratégias.

É visível o aumento do interesse de acadêmicos pelo estudo das estratégias adotadas pelas organizações nos seus processos de adaptação ao ambiente. Porter (2005 p. 01) afirma que “a estratégia competitiva, não só responde ao meio ambiente, mas também tenta modelar este meio ambiente em favor de uma empresa”.

A partir disso, é possível entender a importância do gerenciamento das estratégias frente às mudanças do ambiente externo e interno, sendo imprescindível a flexibilidade das organizações, tendo em vista que o ambiente é altamente mutável e constantemente influenciado por mudanças sociais, políticas, econômicas e tecnológicas (HAMPTON, 1992 *apud* SILVEIRA DOS SANTOS, 2004, p. 140). O fato das organizações buscarem identificar os fatores externos fortalece a ideia de que a análise dos cenários pode influenciar na competitividade entre elas. Segundo Porter (1989 p. 412), “cenário é uma visão internamente consistente daquilo que o futuro poderia vir a ser”. Pode-se entender com isso, que analisar os cenários é uma forma adequada para definir estratégias em ambientes incertos, utilizado para o planejamento, identificação de oportunidades e definições de ações.

Em face dessas tendências, o ambiente externo pode ser observado de maneira objetiva com informações, estatísticas e pesquisas ou de forma subjetiva pela percepção e interpretação das pessoas. Já a avaliação do ambiente interno identificará os pontos fortes e fracos. Seguindo a mesma linha de raciocínio do autor, o ambiente interno representa todos os sistemas e recursos da organização, como força de trabalho, cultura e clima organizacional, capital intelectual, tecnologia, recursos de estrutura, administração, produção, financeiro, sistemas de informação, enfim, todas as atividades de negócio, gestão e suporte são avaliadas em seus pontos fortes e fracos.

Entendendo as organizações como sistemas abertos, percebe-se a

necessidade de realização de trocas com o ambiente, por meio de *inputs* e *outputs*. Segundo Rosseto (2001, p. 309), a principal característica dos sistemas abertos é a sua adaptabilidade, ou seja, seu “processo contínuo de aprendizagem e de auto-organização em face das condições do ambiente”.

Outra perspectiva de análise do ambiente organizacional é conforme a Teoria dos *Stakeholders* como apresenta Stoner e Freeman (1985) *apud* SILVEIRA DOS SANTOS (2004, p. 134). Para os autores, “stakeholders são indivíduos ou grupos que são direta ou indiretamente afetados pela perseguição aos seus objetivos por parte de uma organização”, percebendo os stakeholders como aqueles que sofrem interferências, de maneira direta ou não, pela atuação das organizações. Esse nível de interferência varia de acordo com os interesses, podendo ser muito forte, quando os interesses individuais são diretamente afetados pelos interesses organizacionais, ou ser muito fraco, quando os interesses individuais pouco derivam dos interesses organizacionais.

Os *stakeholders* são divididos em duas categorias, podendo ser externos ou internos à organização. Sendo externos grupos ou indivíduos do ambiente externo de uma organização, cujas atividades são afetadas pela organização e vice-versa, podendo incluir grupos como fornecedores, consumidores, sindicatos, competidores, grupos com interesses especiais e órgãos governamentais. Enquanto, os internos são os grupos ou indivíduos que não fazem estritamente parte do ambiente de uma organização, mas pelos quais um administrador individual é responsável, incluindo empregados e acionistas Stoner e Freeman (1985) *apud* SILVEIRA DOS SANTOS, (2004, p. 149).

Desse modo, tornando importante perceber que “muito embora o ambiente possa ser distinguido de diferentes maneiras, ele só existirá para a organização na extensão que for percebido por seus integrantes” (ROSSETO e ROSSETO, 2001, p. 309).

Portanto, a percepção dos que compõem o ambiente organizacional representa um papel importante dentro da tomada de decisões, uma vez que “as pessoas agem de acordo com o que percebem, e não com os fatos reais” (BUONO, 2000, p. 33).

2.1 Adaptação Estratégica

Estudos especializados revelam muitas correntes a respeito do tema de adaptação estratégica das organizações e seus ambientes. O entendimento a respeito do assunto de adaptação estratégica parte da análise de duas teorias distintas. O determinismo, primeira teoria, apenas admite a influência do ambiente na definição de estratégias organizacionais, ou seja, a formação de estratégias é um processo realizado de fora para dentro da empresa.

A segunda teoria (voluntarismo) defende que a organização é capaz de exercer influência sobre o ambiente. Sendo assim, por mais que o ambiente mude, a organização pode e deve exercer influência sobre ele para trabalhar suas estratégias e alcançar seus objetivos (ROSSETO, 1998; OLIVEIRA, 2000). Desse modo, o processo sob a ótica do voluntarismo, ocorre de forma contrária a do determinismo, sendo a formação de estratégia é realizada de dentro para fora da organização. Embora, as duas teorias apresentem ideias completamente opostas, já se reconhece que elas não são excludentes. Uma organização pode, ao mesmo tempo, utilizar do determinismo ambiental e das ideias voluntaristas em um mesmo ambiente para a formação, acompanhamento e mudanças de estratégias, conforme Hrebiniak e Joyce (1985) *apud* SILVEIRA DOS SANTOS (2011, p. 141).

Entende assim, que quando se tratar de assuntos acerca de estratégia e adaptação estratégica, deve-se deixar de ter uma visão cartesiana sobre as teorias, deve-se deixar de ter uma postura positivista (TRIVIÑOS, 1987), escolhendo apenas uma das diversas teorias como sendo a verdadeira. O diferencial é ter de uma visão sistêmica e holística sobre as teorias de adaptação estratégica, procurando complementar uma teoria com os conceitos existentes em outra corrente teórica, de maneira que as diversas teorias se completem.

3 Considerações Finais

Para elaboração deste texto foram realizados estudos e pesquisas, a fim de demonstrar a importância de se desenhar a administração e o processo de Adaptação Estratégica nas Organizações.

Foram descritos conceitos relevantes para os profissionais que buscam contribuir com a reflexão dos estudos de adaptação estratégica nas organizações. Este estudo deve ser visto como um instrumento de gestão.

As organizações podem ser consideradas como um sistema aberto, tendo em vista sua interação com o ambiente, demonstrada a partir da influência dinâmica entre organização *versus* ambiente. Percebeu-se, também, a forte influência sofrida a partir da relação com seus *stakeholders*, tais como Governo, clientes, sindicatos, entre outros que estejam relacionados à organização.

Acredita-se que de acordo com os estudos sobre voluntarismo e determinismo feitos por Hrebiniak e Joyce (1985); Pettigrew (1987); Pettigrew (1992 *apud* SILVEIRA DOS SANTOS, 2004, p. 38), o resultado é positivo em organizações que assumem uma postura determinista. Isso devido a necessidade que as organizações demonstram ao aguardar as definições do ambiente para formular suas estratégias. O que não impede em muitos períodos das organizações assumirem postura voluntarista demonstradas a partir da implementação de suas estratégias, formuladas independente da influência imposta pelo ambiente.

Diante dessa análise, cabe aqui trazer o pensamento de Jhon Naisbitt (2007), em seu livro intitulado “O Líder do Futuro” em que ele lembra que o futuro é uma extensão das coisas como elas se apresentam no presente. A partir desse pensamento, percebe-se a importância de analisar a história das organizações e principalmente requerer uma estratégia própria, com uma visão de como a empresa precisa funcionar hoje para planejar como chegar ao futuro.

Referências

- HAMPTON, David R. **Administração contemporânea**. 3. ed. São Paulo: Makron Books, 1992.
- J. I.; BUONO, A. F. **Elementos de comportamento organizacional**. São Paulo: Pioneira, 1992.
- MINTZBERG, Henry. **Sáfari de estratégia: um roteiro pela selva do planejamento estratégico**. Porto Alegre: Bookman, 2000.

OLIVEIRA, L. C. P. de. **A estratégia como estratagema (Ploy):** um estudo de caso na indústria da construção civil - setor de edificações. Tese (Doutorado) - Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2000.

PORTER, Michael E. **Vantagem competitiva:** criando e sustentando um desempenho superior. Rio de Janeiro: Elsevier, 1989.

ROSSETO, C. R. **Adaptação estratégica organizacional:** um estudo de multicaso na indústria da construção civil - setor de edificações. Tese (Doutorado – Engenharia de Produção) - Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 1998.

ROSSETO, C. R.; ROSSETO, A. M. **Comportamento estratégico segundo a teoria de Miles e Snow em empresas familiares de edificações na construção civil:** um estudo multicaso. In: Anais do II EGEPE (Encontro de Estudos sobre Empreendedorismo e Gestão de Pequenas Empresas), Publicação do Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Estadual de Londrina; Londrina, PR, p. 821-832, 2001.

SILVEIRA DOS SANTOS, Rodrigo A. O Processo de adaptação estratégica de uma organização militar: um estudo de caso na Base Aérea de Santa Maria. Revista Unifa, v.23, n.28, pp138-149, 2011.

SILVEIRA DOS SANTOS, Rodrigo A. **O Processo de formação de estratégias na Base Aérea de Santa Maria.** Dissertação (Mestrado – Engenharia de Produção), Universidade Federal de Santa Maria, Santa Maria, 2004.

STONER, J. A. F.; FREEMAN, R. E. **Administração.** Rio de Janeiro: Editora Prentice-Hall do Brasil, 1985.

TAPSCOTT, D. **Economia digital:** promessa e perigo na era da Inteligência em rede. São Paulo: Makron Books. 1997.

TRIVIÑOS, A. N. S. **Introdução à pesquisa em ciências sociais:** a pesquisa qualitativa em educação. São Paulo: Atlas, 1987.

WOOD JÚNIOR, Thomaz. **Mudança organizacional:** aprofundando temas atuais em administração de empresas. 3.ed. São Paulo: Atlas, 2002.