

A estratégia em processos de mudança organizacional: evolução e tendências

Ronaldo Leão de Miranda¹
Berenice Beatriz Rossner Wbatuba²

RESUMO

Com as grandes e rápidas transformações nas organizações é inevitável passarem despercebidas as mudanças que exigem das organizações contemporâneas planejamento e estratégias que garantam a sobrevivência, a continuidade e a competitividade da organização no mercado. Para suportar as dificuldades, essas organizações necessitam adaptar-se constantemente, utilizando-se das estratégias como principal meio para alcançar os objetivos organizacionais. Nesse sentido, torna-se imprescindível o uso do planejamento estratégico e a implementação dessa importante ferramenta de apoio gerencial, deve assegurar o alinhamento entre os processos e as estratégias organizacionais, em razão dos processos serem o dia-a-dia da organização, ou seja, os processos só terão êxito se as estratégias estiverem bem definidas e de fácil visualização e compreensão a todos os envolvidos no processo estratégico. O principal benefício obtido por meio desse alinhamento é a efetividade na execução das estratégias. Desse modo o objetivo principal do trabalho foi proceder um estudo teórico da evolução histórica da estratégia em processos de mudança organizacional, analisando possíveis tendências para o futuro. Quanto à metodologia, considera-se bibliográfica, descritiva e explicativa, pois buscou-se descrever e esclarecer quais os fatores que contribuem para a ocorrência de determinados fenômenos relacionados a estratégia em processos de mudança organizacional. O tratamento dos dados se deu de forma qualitativa por meio de análise de conteúdo, apoiando-se em procedimentos interpretativos, explicativos, com base nos diversos autores que estudam o assunto. Assim conclui-se que o processo estratégico alinhado à mudança organizacional tem papel relevante na sobrevivência competitiva da organização, tornando-se um diferencial no que tange a efetivação dos objetivos almejados.

Palavras-chave: Estratégias; Planejamento Estratégico; Mudanças organizacionais.

Strategy in organizational change process - Evolution and trends

ABSTRACT

With large and rapid changes in organizations is inevitable go unnoticed changes that require the contemporary organizations planning and strategies to ensure survival, continuity and competitiveness of the organization in the market. To endure hardship, these organizations need to adapt constantly, using strategies as the principal means to achieve organizational goals. In this sense, it is essential the use of strategic planning and implementation of this important management support tool, should ensure alignment between processes and organizational strategies, because the processes are the day-to-day organization, that is the process can only be successful if strategies are well defined and easy viewing and understanding to all those involved in the strategic process. The main benefit obtained through this alignment is the effectiveness in implementing the strategies. Thus the main objective was to make a theoretical study of the historical evolution of the strategy in organizational change processes, analyzing possible trends for the future. Regarding the methodology, it is considered literature, descriptive and explanatory, as we attempted to describe and explain what factors contribute to the occurrence of certain phenomena related to strategy in organizational change processes. The processing of data was qualitatively through content analysis, relying on interpretive, explanatory procedures on the basis of several authors who study the subject. So it is concluded that the strategic process aligned to organizational change plays an important role in competitive survival of the organization, becoming a differential with respect to realization of desired goals.

Keywords: Strategies; Strategic Planning; Organizational Changes.

¹ Administrador, Mestrando pelo Programa de Pós-Graduação em Desenvolvimento Regional da Universidade Regional de Blumenau (FURB) Email: ironaldo815@gmail.com

² Administradora e Contadora, Doutoranda do Programa de Pós-Graduação em Desenvolvimento Regional da Universidade de Santa Cruz do Sul (UNISC). Docente do Mestrado em Gestão Estratégica de Organizações da Universidade Regional Integrada do Alto Uruguai e das Missões (URI) Campus Santo Ângelo-RS, Brasil.

1. INTRODUÇÃO

O momento contemporâneo é caracterizado pelas mudanças. Organizações de todos os tipos se deparam com cenários significativamente mais dinâmicos e complexos, onde a adaptação frente à atual velocidade e intensidade das mudanças sociais, econômicas, políticas, tecnológicas e ambientais tem se tornado fator inegável para a sua sobrevivência, manutenção da competitividade e conseqüente crescimento e desenvolvimento sustentável da sociedade em que estão inseridas. Segundo Wood Jr. (1995), as organizações estão continuamente mudando, porém, essas mudanças não podem ser arbitrariamente controladas. Na realidade, a maior parte das mudanças ocorre simplesmente como resposta a alterações do meio ambiente. Entretanto, apesar desse processo adaptativo ser rotineiro, pode trazer algumas surpresas. Isto advém do fato de o processo de adaptação não ser uma estratégia estritamente racional e consciente. Ele envolve incentivos, ações simbólicas e ambigüidades.

Katz e Kahn (1974) apontam que uma das principais características da organização, vista como sistema, seria o de apresentar a homeostase dinâmica. A organização, para se manter, precisa apresentar uma adaptação ao seu ambiente. Esta adaptação age de forma a modificar o sistema (dinamismo), possibilitando que exista um equilíbrio interno ou manutenção de uma certa situação (homeostase), ou seja, para permanecer, ela precisa mudar. Cabe aqui lembrar que as organizações se sentem pressionadas a promoverem mudanças estratégicas de forma cada vez mais acelerada e, essas mudanças precisam ser analisadas e compreendidas para que possam conduzir a organização a um resultado satisfatório neste contexto.

É notório que os processos de administração têm aplicação geral nas mais variadas organizações, mas cada uma pode ter componentes, até doutrinários, que requeiram, principalmente dos gestores comportamento diferenciado no comando das entidades (OLIVEIRA, 2001). É fato que a mudança, constatada como algo permanente, gera não só a necessidade de adaptação, mas principalmente, a expectativa de que se deve mudar. Ela aparece não só como inevitável, mas necessária à sobrevivência das pessoas e organizações. As informações se alteram com rapidez e o mesmo acontece com as ideias. Encurta-se o tempo para planejar, experimentar e agir (MOTTA, 1995).

Para suportar essas dificuldades as organizações necessitam adaptar-se rapidamente e com isso as estratégias são os principais meios para se alcançar os objetivos organizacionais. É necessário implementar uma política de planejamento, utilizando-se de ferramenta de apoio. Todo processo deve ser alinhado com as estratégias corporativas, pois os processos são o dia-a-dia dentro da organização, pode-se dizer que os processos não existem sem estratégia e vice-versa. O principal benefício obtido por meio desse alinhamento é a efetividade na execução das estratégias. Oportuno ainda se faz ressaltar que a teoria organizacional contemporânea tem enfatizado a importância do desenvolvimento de estudos que possibilitem uma melhor compreensão da natureza mutante do ambiente e das relações que se estabelecem entre organizações e seus ambientes (SAUSEN, 2002).

Para que os gestores consigam projetar o futuro de uma organização é preciso pró agir, ter uma visão sistêmica de todo o ambiente. O ambiente é a principal fonte de vida para uma empresa, o planejamento estratégico deve enfatizar a sintonia entre a empresa e seu ambiente. À medida que são implementadas as estratégias, as organizações precisam rastrear os resultados e monitorar os novos efeitos tanto no ambiente interno quanto externo. A estratégia organizacional é um processo integrado com a estrutura, comportamento e cultura da organização. Desse modo, o objetivo foi proceder a um estudo teórico da evolução histórica da estratégia em processos de mudança organizacional até os dias de hoje, analisando tendências para o futuro.

A gestão estratégica é um processo contínuo, que tem um começo, mas não tem um término, pois está comprometida profundamente com o crescimento, desenvolvimento e até com a própria sobrevivência futura da organização. A partir da administração estratégica é possível estabelecer metas de médio e longo prazo, objetivos, plano de ação e aumento do comprometimento dos membros da organização para a realização das metas estipuladas. Prever o futuro é impossível, mas pensar estrategicamente é necessário, tendo uma visão sistemática de cada estratégia a ser implementada dentro da organização.

2. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Para delinear a pesquisa, utilizou-se a taxionomia apresentada por Vergara (2010, p.41), que classifica a pesquisa em bibliográfica, descritiva e explicativa.

É bibliográfica, pois buscou-se em artigos, livros, documentos disponibilizados na internet, revistas especializadas, dissertações e teses, material para obtenção de

conhecimentos teóricos sobre o assunto, estudando a estratégia em processos de mudanças organizacionais, analisando suas concepções e a formulação ao longo do tempo. Vergara (2010, p.43) descreve que a pesquisa bibliográfica é um estudo sistematizado desenvolvido com base em material disponibilizado e acessível ao público em geral.

É descritiva, pois buscou descrever a linha histórica da estratégia em processos de mudança organizacional, demonstrando como a estratégia foi concebida e formulada ao longo do tempo e como tudo evoluiu até os dias de hoje. Gil (2010) descreve que pesquisa descritiva tem como objetivo a descrição das características de determinada população, tendo como finalidade a identificação de possíveis relações entre as variáveis.

É ainda explicativa, pois buscou esclarecer quais os fatores contribuem para a ocorrência de determinado fenômeno. Vergara (2010, p.42), complementa que a investigação explicativa tem como principal objetivo tornar algo inteligível, justificando os motivos, ou seja, busca esclarecer quais os fatores contribuem de alguma forma, para ocorrência de determinado fenômeno.

O tratamento dos dados se deu por meio de análise de conteúdo (VERGARA, 2010), apoiando-se em procedimentos interpretativos, explicativos e exploratórios (qualitativos), com base nos diversos autores que estudam o assunto, onde se pretendeu verificar a evolução histórica da estratégia em processo de mudança organizacional no Brasil, mesmo que esta esteja embasada e associada à evolução da estratégia no mundo, com vistas a projetar tendências futuras sobre o tema.

3. REVISÃO TEÓRICA

Este tópico constitui-se em base principal de análise para o estudo, enfocando as principais teorias, abordagens e conceitos utilizados nas pesquisas sobre organizações e ambiente organizacional; estratégias; mudança e tendências organizacionais.

3.1 Estratégia

O uso do termo estratégia, nos remonta à Grécia antiga, com discussões em torno dos aspectos militares e traz à tona as ideias de rumo, trilha e os respectivos processos de escolha entre caminhos alternativos. A sua etimologia – *strategos* – associa-se às escolhas do general,

a arte e ciência de conduzir um exército, por um caminho, de determinada forma, em direção a um objetivo (MINTZBERG e QUINN, 2001). Essa teoria fornece uma perspectiva unificada para todos os tipos de conflitos, independente se sua origem é na guerra, na política ou em atividades empresariais (ANSOFF, 1977).

Motta (1995) complementa ainda, que nos anos 60 o conceito de estratégia tornou-se popular no meio empresarial, associando ao planejamento estratégico, ou seja, surgiu no momento em que as grandes organizações perceberam a necessidade de aperfeiçoar seus processos de planejamento e gerência, preparados ainda para as mudanças de longo prazo.

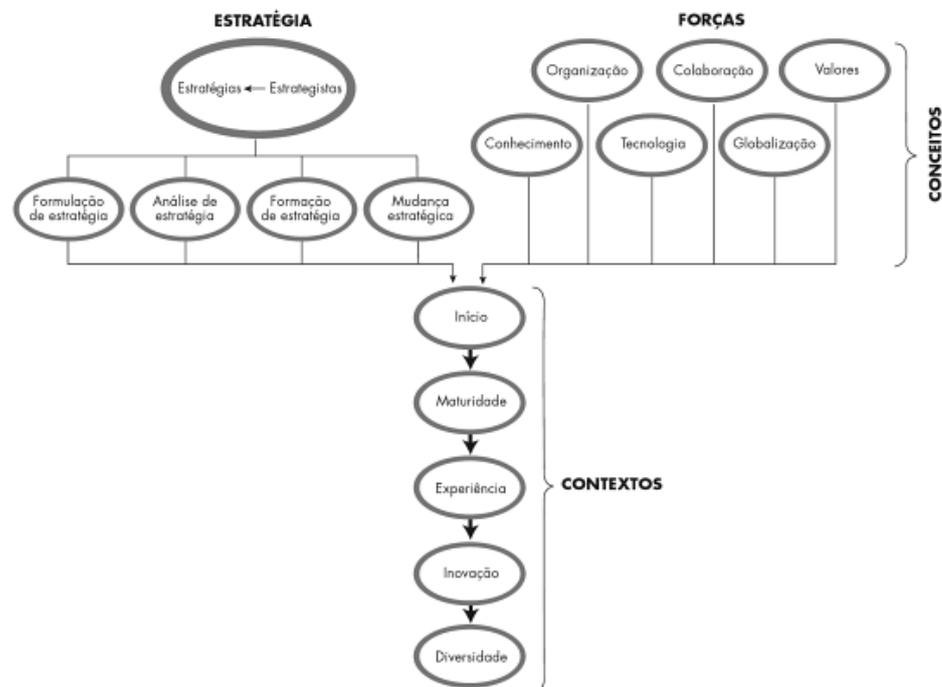
Mintzberg (1988) salienta que o termo estratégia é uma forma de pensar no futuro integrado no processo decisório, sendo uma programação baseada em um procedimento formalizado. Apesar de inúmeros conceitos para se definir estratégia, os debates em torno do termo são amplos, não havendo uma concordância em torno de uma única e correta definição que seja universal. Outros autores defendem que a estratégia é uma disciplina ampla, na qual faz parte das grandes áreas da administração, e sofre influências de diversos campos do conhecimento, dentre eles: a psicologia, a teoria das organizações, a antropologia, história militar, economia e ciência política (MINTZBERG, AHLSTRAND e LAMPEL, 2000).

Para GERRY (2011), estratégia é uma conquista de vantagens num ambiente inconstante por meio da configuração de recursos e competências, com o intuito de atender as expectativas dos *stakeholders*, ou seja, a estratégia faz parte do planejamento organizacional, deste modo a organização define uma estratégia e a partir disso define objetivos e as ações a serem perseguidas em busca do sucesso organizacional.

De acordo com Motta (2000), no contexto organizacional, a estratégia é a uma forma de se trabalhar, continuamente com um ajustamento da organização, em relação às condições de um ambiente em mutação, tendo a visão de futuro da organização e a perpetuidade organizacional como meta.

A figura 1 demonstra o Diagrama do Processo de Estratégia, representando conceitos de seis forças, que juntas podem ser compreendidas se entendermos os processos modernos de criação de estratégia (MINTZBERG, LAMPEL, QUINN e GHOSHAL, 2006).

Figura 1: Diagrama do Processo de Estratégia



Fonte: Mintzberg; Lampel; Quinn; Gloshal (2006, p.8).

O tópico seguinte dedica-se a investigar como os autores de diversas áreas se relacionam ao processo estratégico, posicionando quanto ao conteúdo da estratégia. Deste modo busca-se identificar dentre essas áreas a ligação com o processo estratégico, tendo como base a obra *Safári de Estratégia* de Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2010), que agrupa as diversas correntes da estratégia quanto ao processo de formação da estratégia empresarial.

3.2 As Escolas Estratégicas

A estratégia é tratada a partir da metáfora do elefante, na obra “**Safári de Estratégia**” que se divide em 10 escolas. Dessa forma, Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2010) apresentam o pensamento estratégico a partir destas 10 escolas de configuração, que de forma breve são caracterizadas a seguir:

- ✓ **Escola do *design*:** Seu modelo está baseado em avaliações das situações externas e internas da organização, buscando revelar as forças e fraquezas da organização, buscando identificar as ameaças e oportunidades do ambiente externo. A escola traz que a formação da estratégia deve ser um processo deliberado de pensamento consciente e que a base da estratégia deve estar em um executivo principal, que se encontra na parte alta da pirâmide. Porém a escola de design não se desenvolveu no sentido de fazer surgir variantes dentro de seu próprio contexto. Essa escola vê a formação da estratégia como a

obtenção do ajuste essencial entre as forças e as fraquezas internas com as ameaças e oportunidades externas.

- ✓ **Escola do planejamento:** Trata a estratégia como um processo formal, com passos a serem seguidos para que a formulação e implementação da estratégia alcancem o objetivo esperado pela organização. Essa escola segue muito as premissas da escola do design, com um processo não apenas cerebral, mas um processo altamente formalizado, seguindo uma sequência de etapas programadas e pré-definidas, podendo ser decomposto em passos distintos, delineados por lista de verificação e suportado por técnicas. As estratégias deveriam resultar de um processo controlado e consciente, estando sob responsabilidade de um executivo e a execução na prática pelos planejadores. Isso significa que os funcionários da área de planejamento substituiriam gerentes seniores, de fato como verdadeiros participantes no processo.
- ✓ **Escola do posicionamento:** Traz a estratégia como um processo analítico e, apesar de possuir grande parte das premissas das escolas do design e planejamento, enfatiza a importância das próprias estratégias e não somente dos processos. A escola sofre uma influência marcante de Michael Porter, que no ano de 1980 publicou o livro *Competitive Strategy*, em que era proposto um estudo da competitividade na indústria. Ao contrário das escolas anteriores, a de posicionamento se concentra em posições de estratégias genéricas selecionadas por meio de análises formalizadas das situações de segmentos, ao invés de desenvolver perspectivas de estratégias integradas ou formalização de planos. Essa literatura cresceu em todas as direções para incluir grupos estratégicos, cadeias de valores, teorias dos jogos e outras ideias.
- ✓ **Escola empreendedora:** Trata a estratégia como um processo visionário com foco no processo de formação da estratégia e concentrado em um único líder e enfatiza a questão da intuição, julgamentos e experiências desse líder como influência direta da formulação da estratégia. Seu elemento central é a visão, sendo que a estratégia é menos coletiva e cultural e mais baseada na pessoa do líder. A visão tratada nessa escola é mostrada por eles como uma representação mental formada na cabeça do líder para formular e implementar a estratégia na organização. Nessa visão, porém o líder mantém tal controle sobre a *implementação* de sua visão, distinção central entre as três escolas prescritivas que começa a ser derrubada. A estratégia é centralizada em uma pessoa, a escola buscou estudar a personalidade dos empreendedores para compreender como o processo acontece, bem como, seus resultados são obtidos, sendo alguns traços como necessidade de controles, independência, realização, tendência a não aceitar autoridade e tendência a aceitar riscos moderados, identificados nos empreendedores.
- ✓ **Escola cognitiva:** Propõe entender o pensamento em si, utilizando o campo da psicologia cognitiva e demonstra que o estrategista é autodidata, principalmente, sua experiência direta. Contudo, o homem enquanto estrategista tem racionalidade limitada por um lado e excesso de informação por outro. Ele escolhe a alternativa mais adequada para a situação problema. A escola sofre influência de várias correntes e, devido a isso, vários são os entendimentos sobre cognição e estratégia, podendo ser entendida como processamento de informações, mapeamento do conhecimento ou processamento da mente, independentemente da realidade.
- ✓ **Escola de aprendizado:** De todas as escolas descritivas, a escola de aprendizado cresceu em uma onda legítima e desafiou as sempre dominantes escolas prescritivas. A estratégia é tratada como emergente, ao contrário da estratégia deliberada, que visa o controle para se certificar das ações gerenciais que são realizadas e que é muito utilizada nas escolas prescritivas. Os estrategistas podem ser encontrados em toda a organização, e as chamadas formulação de implementação entrelaçadas.
- ✓ **Escola de poder:** Nesta, a formação de estratégia é influenciada pelo poder e pela política de negociar a favor de certos interesses. Uma corrente concentrou-se na criação de estratégias baseadas em poder. Sendo assim, a formulação da estratégia, além de ser um processo de cognição e aprendizado, também se caracteriza como negociações e concessões, pois a política surge quando existe ambiente de incerteza, ou de discórdia. Parecem existir duas orientações separadas. *Micro* poder vê o desenvolvimento da estratégia dentro da organização como essencialmente político, um processo envolvendo barganha, persuasão e confrontação entre os atores que dividem o poder. *Macro* poder vê a organização como uma entidade que usa seu poder sobre os outros e entre seus parceiros de aliança, *joint-ventures* e outras redes de relacionamento para negociar estratégias “coletivas” de seu interesse.

- ✓ **Escola cultural:** Traz a formação da estratégia como um processo coletivo. A formação estratégica na escola cultural é formada por um processo de interação social, baseando na crença e nas interpretações. Os indivíduos da organização absorvem essa cultura de modo tácito, por isso as pessoas podem descrever de forma parcial as crenças de sua cultura, porém as origens são subjetivas. Vendo por esse prisma, a estratégia assume uma forma de perspectiva, pois vem do coletivismo.
- ✓ **Escola ambiental:** Ao contrário das outras escolas, aqui o ambiente é o comando e este é sempre competitivo e o agente central da formação da estratégia. A escola vem da teoria da contingência, que descreve as relações entre ambiente e características específicas da organização. Nesse aspecto, o líder torna-se uma pessoa que deve fazer com que a organização se adapte a esse ambiente totalmente hostil. As organizações se estabelecem nesse ambiente ou nicho e dele usufruem dos recursos, até que se torne escasso e então a organização desaparece.
- ✓ **Escola de configuração:** Está última escola reflete a uma teoria e prática mais extensa e integradora. Vê as organizações como configurações, agrupamento coerente de características e comportamentos, integrando as alegações de outras escolas, sendo cada configuração em seu próprio lugar. Esta é uma combinação das escolas anteriores, sendo que a formação da estratégia é tratada como um processo de transformação e descreve, por um lado, a organização e seu contexto, que seriam configurações e, por outro, a geração de estratégia que seria transformação, sendo que esta tem relação direta com a configuração. Sendo assim, a administração estratégica tem por objetivo promover a estabilidade dentro das organizações.

Portanto Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2010), descrevem que as três escolas (Design, Planejamento e Posicionamento), indicam como a estratégia era formulada, já nas demais (exceto a de configuração), denominadas de descritivas, pois são poucas as definições de estratégias, isto é, poucas destas escolas definem como as estratégias são formuladas e implementadas. Já a escola de configuração é uma combinação entre todas as outras escolas, tendo como ideia central a integração buscando um ponto de equilíbrio dentro da organização.

O tópico a seguir ressalta a importância do diagnóstico estratégico antes de se formular e projetar estratégias para uma organização, pois é através do diagnóstico, que se obtêm dados relevantes de como está a situação no âmbito interno e externo da organização, sendo uma ferramenta de avaliação muito utilizada.

3.3 Diagnóstico Estratégico

O diagnóstico estratégico é composto por vários itens, sendo a sessão de coleta de dados realizados, para a realização dos processos estratégicos da organização. Nesta etapa são realizadas as análises do ambiente interno e externo. Costa (2006) salienta que a sensibilização para o planejamento estratégico, consiste basicamente em estabelecer os primeiros princípios de análise da estruturação do plano. Esta etapa determina as análises do ambiente interno e externo da organização, para que a mesma entenda onde e como está nestes aspectos.

3.3.1 Análise Interna

Para Oliveira (2004), quanto aos processos de análise interna, há uma verificação de pontos fortes e fracos da empresa. Salienta ainda, que no estabelecimento das etapas de definição dos pontos fortes, fracos e neutros da empresa, a estrutura organizacional aparece como um dos principais atributos a serem analisados, pois somente uma empresa com a estrutura organizacional bem definida pode alcançar seus objetivos de maneira adequada.

Na visão de Costa (2006), pontos fortes são aquelas características positivas de destaque na organização, que a favorecem no cumprimento de seu propósito. Já pontos fracos, são características negativas que a prejudicam no cumprimento de seu propósito, e pontos neutros, são pontos a melhorar, características positivas na organização, mas não em nível ou grau suficiente para contribuir efetivamente para o cumprimento de seu propósito.

3.3.2 Análise Externa

Costa (2006), ao relatar a análise do ambiente externo, inicia conceituando dois aspectos importantes neste quesito, que são as verificações das tendências e discontinuidades, e o efeito gatilho, conceituando como: a) **Verificação das tendências**, as variações lentas ou rápidas que afetam de uma maneira ou outra os negócios, os clientes, os fornecedores e a própria sociedade em geral; b) **Descontinuidade**, as mudanças bruscas e repentinas que acontecem no ambiente externo, como explosões, terremotos e que influenciam diretamente no negócio; c) **Efeito Gatilho**, que refere-se a tudo o que acontece após as tendências e discontinuidades do meio externo).

Ainda em relação ao ambiente externo, deve-se verificar os catalisadores (efeitos externos que afetam positivamente a organização); os ofensores (que afetam de imediato as organizações); as oportunidades (são fatores externos previsíveis que no futuro afetarão positivamente) e as ameaças (os fatores externos previsíveis que no futuro afetarão negativamente).

Existem ferramentas que auxiliam no diagnóstico estratégico, como a análise por meio da matriz SWOT e as cinco forças de Michael Porter, quando avaliado a competitividade. Chiavenato e Sapiro (2003) salientam que a função da matriz SWOT é cruzar as oportunidades da organização com as ameaças do ambiente externo, bem como os pontos fortes e fracos. Esse cruzamento forma uma matriz com quatro células, sendo para cada célula haverá uma indicação de qual rumo à organização deve tomar. Uma vez avaliada as quatro

células, é possível interpretar a inter-relação entre forças e fraquezas, oportunidades e ameaças (CHIAVENATO; SAPIRO, 2003). A figura 2 demonstra a posição da matriz.

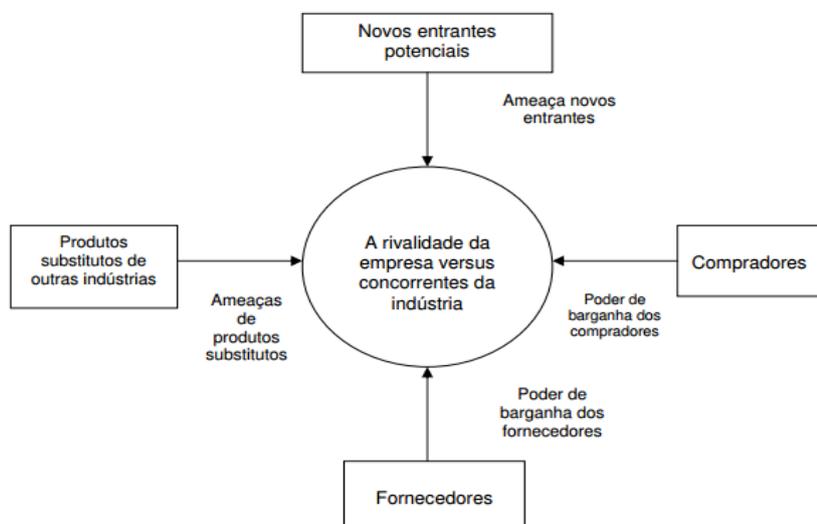
Figura 2: As quatro células da matriz SWOT

		Análise Externa	
		OPORTUNIDADES	AMEAÇAS
Análise Interna	PONTOS FORTES	Política de ação ofensiva ou Aproveitamento: área de domínio da empresa	Política de ação defensiva ou Enfrentamento: área de risco enfrentável
	PONTOS FRACOS	Política de manutenção ou Melhoria: área de aproveitamento potencial	Política de saída ou Desativação: área de risco acentuado

Fonte: Chiavenato e Sapiro, (2003, p.188).

A figura 3 esboça as cinco forças competitivas que existem no ambiente externo da organização, citadas por Michael Porter (1986), ou seja, essas cinco forças afetam a competição da empresa dentro do mercado. São essas mesmas forças que ajudam a determinar a posição da empresa em relação aos concorrentes em um mercado globalizado, desse modo, depois de analisado a posição da organização, se é possível planejar estratégias, dentro do processo de mudança organizacional, buscando-se atingir resultados satisfatórios.

Figura 3: Cinco forças que afetam a competição na indústria;



Fonte: Porter (1986, p.23).

Como o diagnóstico é a primeira parte do processo, na construção do planejamento e de estratégias a serem formuladas e consolidadas pelas organizações, os tópicos a seguir abordarão conceitos de planejamento e seus respectivos níveis.

3.4 Planejamento

Hindle (2002) descreve que os primeiros conceitos de planejamento embora nem reconhecidos como tais, devem provavelmente ter surgido ainda na pré-história. Silva (2001) descreve que planejamento, é uma parte fundamental da administração, e tem suas origens nas mais remotas civilizações, desde o momento em que o homem precisou realizar tarefas e organizar recursos disponíveis.

O planejamento deve maximizar os resultados e minimizar as deficiências, utilizando princípios de maior eficiência, eficácia e efetividade, sendo um dos principais critérios de avaliação da gestão (CHIAVENATO; SAPIRO, 2003, p. 39). A seguir serão apresentados, os três tipos de planejamento, sendo eles o Planejamento estratégico; Planejamento tático e Planejamento Operacional.

3.4.1 Planejamento Estratégico

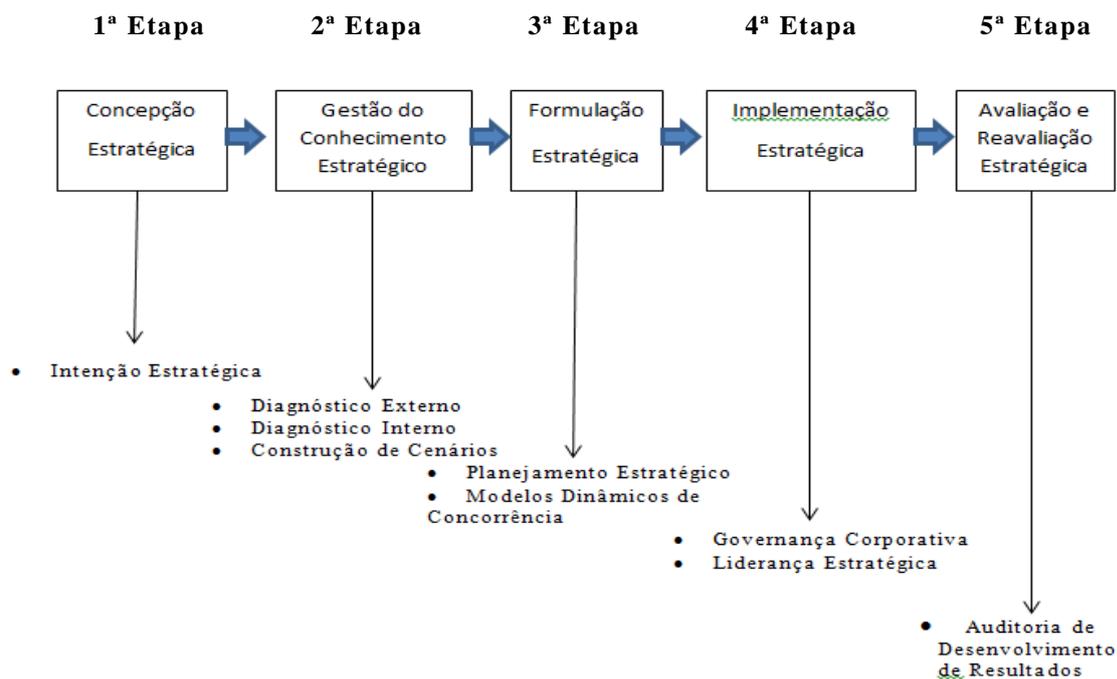
Para Maximiano (2000), o planejamento estratégico consiste na elaboração de um plano de atuação com base numa sequência de análises do ambiente interno e externo da empresa e de tomada de decisões para que se direcionem os esforços no alcance dos objetivos traçados. Para se alcançar, é necessário um planejamento. O processo de planejamento consiste em preparar a organização para o futuro, identificando as possibilidades e definindo caminhos a seguir, administrando, assim, a relação com o futuro.

Chiavenato (2000) define que planejamento estratégico se refere ao plano que a empresa pretende aplicar à estratégia para se alcançar os objetivos desejados, que é elaborado a partir da formulação dos objetivos organizacionais, análise interna e externa do ambiente da empresa e da formulação de alternativas estratégicas.

Oliveira (2004) aponta que o planejamento estratégico corresponde ao estabelecimento de um conjunto de providências a serem tomadas pelo executivo para a situação em que o futuro tende a ser diferente do passado; entretanto a empresa tem condições e meios de agir sobre as variáveis e fatores do modo que possa exercer alguma influência, o planejamento é

ainda, um processo contínuo, um exercício mental que é executado pela empresa independentemente de vontade específica de seus executivos. Chiavenato e Sapiro (2003, p.45), defendem um modelo geral de processo estratégico, que está baseado em cinco partes principais. A figura 4 demonstra as cinco etapas do processo de planejamento estratégico, que vai da concepção estratégica até a avaliação e reavaliação estratégica, como parte do controle de desempenho da estratégia implementada.

Figura 4: Processo do Planejamento Estratégico



Fonte: CHIAVENATO e SAPIRO (2003, p.45).

3.4.2 Planejamento Tático

Para Oliveira (2011), planejamento tático é a metodologia administrativa que tem por finalidade otimizar determinada área de resultado da empresa, que visa à uma situação futura desejada. O planejamento tático é criado em níveis organizacionais inferiores com a finalidade de usar recursos disponíveis para alcançar os objetivos esperados.

Fernandes e Berton (2005) definem que o planejamento tático, é caracterizado por um impacto de médio prazo e abrange determinados setores da organização, normalmente acontece no nível gerencial, com a finalidade de decidir e operacionalizar as grandes decisões estratégicas tomadas pela alta administração. Chiavenato (2000) complementa ainda, que o planejamento tático abrange determinados setores da organização e é definido no nível

intermediário, geralmente é projetado para o médio prazo, e apresenta uma grande preocupação em atingir os objetivos departamentais.

3.4.3 Planejamento Operacional

Segundo Oliveira (2011) planejamento operacional é a formalização das metodologias para o desenvolvimento e implementação de resultados específicos a serem alcançados pelas áreas funcionais da empresa, ou seja, o planejamento empresarial é um sistema que se subdivide em vários níveis de subsistemas, naturalmente todos eles perfeitamente interligados. Chiavenato (2000) salienta ainda que o planejamento operacional abrange tarefas ou atividades específicas, projetadas no curto prazo, a fim de alcançar as metas impostas pela organização.

Por outro lado, Oliveira (2003), afirma que, o planejamento operacional pode ser considerado como a formalização, principalmente através de documentos escritos, das metodologias de desenvolvimento e implantação estabelecidas. Logo após conceituar os níveis de planejamento, e entendermos o processo como um todo, o tópico a seguir refere-se às questões relacionadas ao processo de mudanças organizacionais, na qual se busca conceituar como ocorrem as essas mudanças organizacionais, e quais são os fatores que influenciam essas mudanças.

3.5 Processos de Mudanças Organizacionais

Há alguns anos atrás poderia se dizer que as empresas só provocam mudanças em seus processos quando passavam por momentos de crise, perdendo dinheiro ou tornando-se obsoletas. Nos dias atuais todas as empresas, inclusive as líderes de mercados precisam se adaptar ao ambiente em que estão inseridas e melhorar continuamente. Robbins (1999) afirma que as mudanças na organização podem ocorrer na estrutura, na tecnologia, no ambiente físico e nas pessoas.

Robbins (1999) salienta que as mudanças organizacionais podem simplesmente acontecer, ou podem ser planejadas. Diante disso Motta (2000) salienta que as causas principais à resistência de não mudança, está alinhado ao receio do futuro, aos custos de transição, ao temor devido a problemas com experiências passadas e a acomodação da parte funcional. Bressan (2004) descreve algumas definições consistentes de autores renomados sobre o tema em questão, onde cada autor defende uma teoria.

Quadro 1: Definições Sobre Mudança Organizacional

Definições de Mudança Organizacional	Autor
É qualquer alteração, planejada ou não, ocorrida na organização, decorrente de fatores internos e/ou externos à organização que traz algum impacto nos resultados e/ou nas relações entre as pessoas no trabalho.	Bruno-Faria (2000)
Qualquer transformação de natureza estrutural, estratégica, cultural, tecnológica, humana ou de outro componente, capaz de gerar impacto em partes ou no conjunto da organização.	Wood Jr (2000)
Resposta da organização às transformações que vigoram no ambiente, com o intuito de manter a congruência entre os componentes organizacionais (trabalho, pessoas, arranjos/estrutura e cultura)	Nadler, Shaw, Walton e cols. (1995)
É um acontecimento temporal estritamente relacionado a uma lógica, ou ponto de vista individual, que possibilita às pessoas pensarem e falarem sobre a mudança que percebem.	Ford e Ford (1995)
Conjunto de teorias, valores, estratégias e técnicas cientificamente embasadas objetivando mudança planejada do ambiente de trabalho com o objetivo de elevar o desenvolvimento individual e o desempenho organizacional.	Porras e Robertson (1992)
Alteração significativa articulada, planejada e operacionalizada por pessoal interno ou externo à organização, que tenha o apoio e supervisão da administração superior, e atinja integralmente os componentes de cunho comportamental, estrutural, tecnológico e estratégico.	Araújo (1982)

Fonte: Adaptado de BRESSAN (2004, p.3).

Dessa forma, compreende-se que as mudanças organizacionais não ocorrem de forma isolada e espontânea, mas sim fruto de uma série de situações que as levam a acontecer, situações estas que podem ser dos mais variados tipos. Herzog apud Wood Jr. (1995), classifica as situações capazes de provocar mudanças em três categorias: (1) crise e problemas que seriam resultantes das dificuldades com a estrutura organizacional; incapacidade de atender as necessidades dos clientes; restrições de recursos; (2) novas oportunidades através da introdução de novas tecnologias; introdução de novos produtos e serviços; disponibilidade de novos recursos; (3) novas diretrizes, internas ou externas, como adequação a novas leis; adaptação a novas estratégias corporativas; implementação de novos sistemas de controle.

Em um texto publicado na internet por Paulo Jorge Nazaré Correia, em que o autor salienta que existem vetores que funcionam como pressões às mudanças organizacionais, compreende-se que inovação tecnológica, concorrentes, mudanças de hábitos de clientes e novas legislações, são os principais fatores que obrigam as organizações a mudarem suas estratégias empresariais. Além disso Bressan (2004), cita alguns autores que abordam descrições sobre os principais desencadeadores de mudança nas organizações, conforme o quadro 2:

Quadro 2: Definições dos fatores causadores de mudanças organizacionais

Fatores Causadores	Referências
Natureza da força do trabalho; Tecnologia; Choques econômicos; Concorrência; Tendências sociais; Política mundial.	Robbins (1999)
Descontinuidade na estrutura organizacional; Inovação tecnológica; Crises e tendências macroeconômicas; Mudanças legais e regulamentação; Forças do mercado e competição; Crescimento organizacional.	Nadler e cols. (1995)
Recessão econômica; Mudanças no ambiente de negócios.	Pettigrew (1987)

Fonte: Adaptado de BRESSAN (2004, p.5).

3.6 Possíveis Tendências Organizacionais no Cenário Brasileiro

O Brasil hoje vive um momento de instabilidade econômica e política, em razão disso, as organizações também sofrem as consequências, pois é quase impossível fazer projeções e investimentos, analisando-se o atual cenário. Por outro lado as novas legislações que tramita no congresso nacional, dentro das quais pode-se citar a lei da terceirização das atividades fins de uma organização. O projeto de Lei 4330/04, visa permitir a terceirização das atividades-fim nas empresas do setor privado, ou seja, o projeto prevê, caso for aprovado, as empresas poderão terceirizar qualquer atividade da organização. Isso se configura de forma contrária do que a lei ampara hoje, que pode ser terceirizado apenas as atividades meios.

Perante estas transformações no ambiente empresarial, muitas organizações tem se preocupado não apenas com as possíveis mudanças na legislação, mas sim com a crise econômica que vive o país no momento, onde todas as estratégias organizacionais planejadas a médio e longo prazo precisam ser ajustadas e adaptadas, ou seja, todos os projetos de investimentos que deveriam ser feito, para aumentar a produtividade bem como a rentabilidade das organizações, precisaram ser estancados e repensados, no sentido de como

se deve proceder perante o atual cenário. A dificuldade e os custos de se conseguir recursos para investir ficam cada vez mais difíceis, com isso as organizações devem rever seu planejamento estratégico, repensando de que modo vai agir para assim prosseguir suas atividades empresariais. Tomar uma decisão diante do atual cenário, não é uma tarefa fácil, pois exige conhecimento profundo das áreas que exigem reposicionamento, bem como a melhor saída para a organização, sem que a mesma perca mercado e competitividade.

Diante deste fato, as organizações terão em um futuro próximo, mudanças no que tange ao planejamento estratégico, mudando assim as metas e objetivos de médio e longo prazo de toda a organização, configurando-se esta como a principal tendência de mudança no processo estratégico. Além disso, é importante o constante monitoramento estratégico das organizações, pela dinâmica do mercado além da necessidade de adaptações constantes em todas as áreas da empresa.

4. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Prever o futuro é impossível, mas pensar estrategicamente é necessário, tendo uma visão sistemática de cada estratégia a ser implementada na organização. Desse modo, o estudo evidencia a importância da estratégia nos negócios das organizações, tendo em vista a relevância do tema no contexto atual. O planejamento estratégico apresenta múltiplos enfoques e que, se usados de maneira correta servem como ferramenta de gestão. A mudança estratégica ocorre, de modo geral, a partir de pressões que eventos externos e internos exercem sobre as organizações. A partir daí as organizações evoluem em suas estratégias, adaptando-se frente às alterações do ambiente externo e também do ambiente interno.

O estudo teórico sobre o tema proposto através desta pesquisa foi de grande relevância para o aprendizado acadêmico, visto que os conhecimentos adquiridos servirão de apoio para a prática profissional. Algumas limitações foram observadas no sentido de não haver um modelo de estratégia a ser seguido, que possa ser implementado dentro de uma determinada organização. Diante disso, recomenda-se estudos mais aprofundados sobre o tema com a utilização de estudos de caso, os quais poderão surtir efeitos tanto em produção de conhecimento quanto de práticas profissionais.

Diante dos fatos, é de suma importância que as organizações determinem suas estratégias de forma clara e consistente, de modo que todo corpo gerencial e operacional, possa visualizar como atingir os objetivos e metas propostos, sejam eles de médio ou longo

prazo. Para que as estratégias sejam legitimadas, é preciso haver um detalhamento de quais são as estratégias a serem implementadas e quais devem ser monitoradas, a fim de contribuir com o aumento de possibilidades relacionadas ao alcance de objetivos projetados pela própria organização, e conseqüentemente a obtenção de vantagem competitiva. Deste modo cabe ao gestor agir de forma eficiente e eficaz nas mudanças organizacionais, buscando sempre inovar nos processos como um todo, tendo em vista o alinhamento dos processos às estratégias organizacionais.

REFERÊNCIAS

ANSOFF, H, Igor. **Estratégia empresarial**. Antônio Zarotto San Vicente (trad.). Eduardo Vasconcelos e Jacques Moscovitch. São Paulo: McGraw-Hill do Brasil, 1997.

ARAÚJO, L.C.G. **Mudança Organizacional na Administração Pública Federal Brasileira**. Tese de Doutorado, Escola de Administração de Empresas de São Paulo, Fundação Getúlio Vargas: São Paulo, 1982.

BRESSAN, C. L. **Mudança Organizacional**: uma visão gerencial. In: I Seminário de Gestão de Negócios, 2004, Curitiba. I Seminário de Gestão de Negócios - FAE, 2004. v.1. Disponível: http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_nlinks&ref=000111&pid=S0103-6513201000030000700003&lng=pt. Acessado: 23/04/2016.

BRUNO-FARIA, M. F. F. **Análise da relação entre os conceitos de criatividade, inovação e mudança organizacional**. Mimeo.2000.

COSTA, Eliezer Arantes. **Gestão Estratégica**. São Paulo: Saraiva, 2006.

Correia, Paulo Jorge Nazaré. **Mudança Organizacional No Próximo Milênio**. Disponível: http://www.ipv.pt/millennium/arq13_2.htm. Acessado: 23/04/2016.

CHIAVENATO, Idalberto, SAPIRO, Arão. **Planejamento Estratégico**: Fundamentos e Aplicações. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à teoria geral da administração**. 6 ed. Rio de Janeiro: Campus, 2000.

FERNANDES, Bruno Henrique Rocha; BERTON, Luiz Hamilton. **Administração estratégica**: da competência empreendedora à avaliação de desempenho. São Paulo: Saraiva, 2005.

FORD, J.D. & FORD, L.W. (1995). **The role of conversations in producing intentional change in organizations**. *Academy of Management Review*, 20(03). Pp.541-570.

GERRY, Johnson; SHOLES, Kevan; WRITTINGTON, Richard. **Fundamentos de Estratégia**. Porto Alegre, Bookman, 2011.

GIL, Antônio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 5ª ed. São Paulo: Atlas, 2010.

HINDLE, Tim. **Tudo sobre administração**. São Paulo: Editora Nobel, 2002.

MAXIMIANO, ANTONIO CESAR AMARU. **Introdução à administração**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2000.

- MINTZBERG, Henry; AHLSTRAND, Bruce; LAMPEL, Joseph. **Safári de estratégia, um roteiro pela selva do planejamento estratégico**. Porto Alegre. Bookman, 2010.
- MINTZBERG, Henry; LAMPEL, Joseph; QUINN, James Brian; GHOSHAL, Sumantra. **O processo de estratégia: conceitos, contextos e casos selecionados**. 4ª ed. Porto Alegre: Bookman, 2006.
- MINTZBERG, Henry & QUINN, J.B. **O Processo da Estratégia**. Porto Alegre. Bookman, 2001.
- MINTZBERG, H. **A Criação Artesanal da Estratégia**. In: MONTGOMERY C.; PORTER, M.E. *Estratégia: a Busca da Vantagem Competitiva*. Rio de Janeiro: Campus, 1988.
- MOTTA, Paulo Roberto. **Transformação Organizacional: a teoria e a pratica de inovar**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2000.
- MOTTA, Paulo Roberto. **Gestão Contemporânea: a ciência e a arte de ser dirigente**. Rio de Janeiro: Record, 1995.
- NADLER, D.A.; SHAW, R.B.; WALTON, A.E. e cols. **Discontinuous Change: leading organizational transformation** (pp.3-44). San Francisco: The Jossey-Bass Management series, 1995.
- OLIVEIRA, Djalma de Pinheiro Rebouças. **Administração estratégica na prática: a competitividade para administrar no futuro das empresas**. 7ª. Ed – São Paulo. Atlas, 2011.
- OLIVEIRA, D. P.R. **Planejamento Estratégico: conceitos, metodologias e práticas**. 21ª ed, São Paulo: Atlas, 2004.
- OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Planejamento estratégico: conceitos, metodologias e práticas**. 19 ed. São Paulo: Atlas, 2003.
- OLIVEIRA, Djalma Pinho Rebouças de. **Estratégia Empresarial e Vantagem Competitiva: como estabelecer implementar e avaliar**. 3 ed. São Paulo: Atlas, 2001.
- PORRAS, J. I.; ROBERTSON, (1992). **Organizational development: theory, practice, and research**. In: Dunnette, M. D.; Hough, L. M. (Orgs.). *Handbook of Industrial and organizational Psychology* (p.719-822), Consulting Psychologists Press: Palo Alto, Califórnia, 2003.
- PORTER, M. E. **Estratégia Competitiva: Técnicas para Análise de Indústrias e da Concorrência**. Rio de Janeiro: Campus, 1986.
- PETTIGREW, A. M. **Theoretical, methodological, and empirical issues in studying change: a response to Starkey**. *Journal of Management Studies*, v.24.1987.
- ROBBINS, S. **Comportamento Organizacional**. Rio de Janeiro: LTC, 1999.
- SILVA, Reinaldo Oliveira. **Teorias da administração**. São Paulo: Editora Pioneira Thomsom Learning, 2001.
- VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e Relatórios de Pesquisa em Administração**. 13ª ed. São Paulo: Atlas, 2010.
- WOOD JR, Thomaz (coordenador) et al. **Mudança Organizacional: aprofundando temas atuais em administração de empresas**. São Paulo: Atlas, 1995.
- WOOD JR., T (Coord.). **Mudança Organizacional**. São Paulo: Atlas, 2000.