

## **Estratégia Organizacional: uma ação além dos padrões.**

*Orlando Rodrigues*

O termo estratégia é um conceito militar bastante antigo, definido pela aplicação de forças contra determinado inimigo. O termo se origina da palavra grega *strategos* do qual se deriva o significado "a arte do general", ou ainda, a ciência dos movimentos guerreiros fora do campo de visão do general. (OLIVEIRA, 2002 p. 192).

Já em termos organizacionais trata-se de mobilizar recursos para atingir objetivos, mediante utilização, pela alta administração, de um plano, uma direção ou um curso de ação para o futuro. O termo estratégia passou a ser bastante utilizado a partir da Teoria Neoclássica, referindo-se aos objetivos de longo prazo e definidos pela cúpula.

A literatura existente sobre administração estratégica é bastante vasta e ao longo dos anos tem recebido contribuições de diversas outras áreas do conhecimento, no intuito de melhor compreendê-la.

Desde a adaptação das espécies; o desenvolvimento das sociedades; mecânica quântica e teoria do caos até a psicologia da cognição humana e história militar de estratégia e conflitos, tais conceitos corroboram no sentido de entender melhor a aplicabilidade desse termo.

Em síntese, conforme Chiavenato (2004), a estratégia é o comportamento utilizado pela empresa ou organização para lidar com situações inerentes a seu ambiente.

Para Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000), contudo, estratégia é uma palavra que muitas vezes é definida de uma forma e usada de outra. Pode-se defini-la como um padrão, ou seja, algo realizado, se olharmos o comportamento passado e pode-se, também, definir estratégia como um plano, se algo pretendido; ou ainda, olhar para frente .

Em se tratando de empresa deve-se considerar que, ao contrário da estratégia militar, nem sempre se podem identificar claramente as batalhas ou os inimigos. Dessa forma, as estratégias constituem um instrumento administrativo que possibilita otimizar as interações com os fatores ambientais, sejam eles internos ou externos.

Desenvolvida pelos neoclássicos a escola do planejamento estratégico surgiu como um processo formal de formulação de estratégia, a partir de uma abordagem prescritiva e normativa estabelecida em cinco estágios, a saber:

### 1 – Formulação de objetivos organizacionais

A organização define os objetivos globais que pretende alcançar no longo prazo, sua ordem de importância e prioridade e a hierarquia dos objetivos. Nesse estágio identificam-se as alternativas estratégicas relevantes, qual seja a melhor direção a ser tomada.

## 2 – Análise externa do meio ambiente

Uma vez estabelecidos os objetivos, a auditoria externa serve para avaliar as condições do ambiente externo da organização, a partir do mapeamento desse ambiente, visando estabelecer um conjunto de previsões. O lema dos neoclássicos é prever e preparar.

## 3 – Análise interna das forças e limitações da empresa

Trata-se da análise dos pontos fortes e fracos da empresa, sendo os pontos fortes caracterizados como forças propulsoras, enquanto os pontos fracos são as limitações e restrições que impedem o alcance dos objetivos.

## 4 – Escolha da estratégia ou estágio de avaliação da estratégia

Constitui os cursos de ação futura que podem ser adotados para a organização visando atingir os objetivos globais.

## 5 – Operacionalização da estratégia

É onde a maior parte dos modelos de planejamento se torna mais detalhada. Envolve um conjunto de hierarquias em diferentes níveis e diferentes perspectivas de tempo.

No contexto da abordagem contingencial têm-se em relação a estratégia organizacional, uma roupagem de certa forma distante do processo formal, de etapas preestabelecidas, dando lugar a um comportamento global e contingente em relação aos eventos que ocorrem no ambiente organizacional.

Nesse aspecto, a escola do Design estabelece uma série de premissas em relação à formulação da estratégia, cabendo destacar, segundo Chiavenato (2004), o mapeamento ambiental e a avaliação interna da organização a partir da matriz de Swot (Strengths, Weakness, Opportunities, Threats), ou seja, análise dos pontos fortes e pontos fracos (avaliação interna) e ameaças ou oportunidades (mapeamento ambiental); bem como, a compatibilização e Definição da estratégia organizacional.

Para Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000), Toda ação deve fluir da razão, bem como, as estratégias eficazes derivam do pensamento humano rigidamente controlado, ou seja, um processo deliberado do pensamento consciente.

Em suma, pressupõe que os executivos saibam o que estão fazendo. Embora, rejeitem algumas premissas da escola do Design, reconhecem sua grande contribuição no campo da administração estratégica. Assim, a estratégia deve ser consistente com o ambiente da empresa e deve identificar-se com aqueles encarregados de sua formulação com aplicação máxima de imaginação e criatividade, devendo ser ajustadas à determinada situação, negócio, empresa e modelo de gestão.

Medidas e indicadores obtidos a partir do BSC (Balanced Scorecard) proporcionam a formatação de organizações focadas na estratégia e no equilíbrio organizacional, que se baseiam em quatro perspectivas, conforme Chiavenato (2004): Finanças, Clientes, Processos internos e Aprendizagem/crescimento organizacional.

Compreender o comportamento competitivo em que tais perspectivas interagem continuamente, além da disposição para agir, certamente conduzirá a organização a patamares de desenvolvimento mais elevados.

#### **REFERÊNCIA BIBLIOGRÁFICA**

CHIAVENATO, Idalberto. Introdução à teoria geral da administração. RJ: Elsevier, 2004.

MINTZBERG, Henry. Safári de estratégia: um roteiro pela selva do planejamento estratégico. Porto Alegre: Bookman, 2000.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. Planejamento Estratégico: Conceitos, metodologia e práticas. São Paulo: Atlas, 2002.

**Fonte: <http://www.orcoaching.com.br/artigos3%283%29.html>**