



Septiembre 2017 - ISSN: 1988-7833

ESTRATÉGIAS ORGANIZACIONAIS: O FIM DAS INCERTEZAS

Jocias Maier Zanatta¹

Para citar este artículo puede utilizar el siguiente formato:

Jocias Maier Zanatta (2017): "Estratégias organizacionais: o fim das incertezas", Revista Contribuciones a las Ciencias Sociales, (julio-septiembre 2017). En línea: <http://www.eumed.net/rev/cccs/2017/03/estrategias-organizacionais.html>

RESUMO:

O presente estudo caracteriza-se como um ensaio teórico em nível bibliográfico e tem como resgatar a importância das estratégias frente as transformações e incertezas resultantes do ambiente globalizado em que as organizações fazem parte. Justifica-se pela relevância e complexidade desta temática. No desenvolvimento do estudo buscou-se entender a dinâmica das organizações, teoria da complexidade e, as diferentes escolas da estratégia. Conclui-se com o presente ensaio teórico, que a teoria da complexidade fomenta as discussões sobre as escolas de estratégia e que o estudo das estratégias pela ciência social aplicada demonstra a importância da temática e a necessidade de minimização dos riscos inerente ao ambiente complexo e de incertezas em que as organizações estão inseridas.

Palavras-Chave: Estratégias organizacionais, teoria da complexidade, incertezas.

ESTRATEGIAS ORGANIZACIONALES: EL FIN DE LAS INCERTIDUMBRES

RESUMEN:

El presente estudio se caracteriza como un ensayo teórico a nivel bibliográfico y tiene como rescatar la importancia de las estrategias frente a las transformaciones e incertidumbres resultantes del ambiente globalizado en que las organizaciones forman parte. Se justifica por la relevancia y complejidad de esta temática. En el desarrollo del estudio se buscó entender la dinámica de las organizaciones, la teoría de la complejidad y las diferentes escuelas de la estrategia. Se concluye con el presente ensayo teórico, que la teoría de la complejidad fomenta las discusiones sobre las escuelas de estrategia y que el estudio de las estrategias por la ciencia social aplicada demuestra la importancia de la temática y la necesidad de minimizar los riesgos inherentes al ambiente complejo y de incertidumbres en las que las organizaciones están insertadas.

Palabras clave: Estrategias organizacionales, teoría de la complejidad, incertidumbres.

ORGANIZATIONAL STRATEGIES: THE END OF UNCERTAINTIES

ABSTRACT

The present study is characterized as a theoretical essay in bibliographical level and has as a rescue the importance of the strategies in face of the transformations and uncertainties resulting from the globalized environment in which the organizations are part. It is justified by the relevance and complexity of this theme. In the development of the study we sought to understand the dynamics of organizations, complexity theory and the different schools of strategy. It is concluded with the present

¹ Mestre em Desenvolvimento pela Universidade Regional do Noroeste do Estado do Rio Grande do Sul (UNIJUI), MBA em Gestão Financeira, Controladoria e Auditoria e Bacharel em Administração pela Sociedade Educacional Três de Maio (SETREM) – Professor e Administrador do Hospital Notre Dame Júlia Billiart (HNDJB) – E-mail: josk85@hotmail.com

theoretical essay that complexity theory fosters discussions about strategy schools and that the study of strategies by applied social science demonstrates the importance of the theme and the need for risk minimization inherent in the complex environment and uncertainties in which organizations are embedded.

Keywords: Organizational strategies, complexity theory, uncertainties.

1 INTRODUÇÃO

O movimento contínuo e permanente da globalização e a evolução da sociedade faz com que as organizações tenham que se adaptar ao meio ambiente complexo e competitivo em que estão inseridas. As organizações tornam-se um sistema adaptativo complexo, onde o sucesso é consequência da definição correta das estratégias organizacionais. O momento atual, caracterizado pela mudança e pelos processos de descontinuidade em todas as áreas do conhecimento, exige das organizações uma gestão mais profissionalizada (SAUSEN, 2012).

A velocidade das transformações nos mais diversos meios de atuação das organizações, torna difícil acompanhar esta dinâmica do mercado globalizado. Conforme KAPLAN e NORTON (2000, p. 13) "com a rapidez das mudanças na tecnologia, na concorrência e nos regulamentos, a formulação e a implementação da estratégia devem converter-se em processo contínuo e participativo".

A tomada de decisão surge como fator preponderante nas estratégias organizacionais, onde o fator humano, é fundamental ator neste processo. O administrador ou gestor tem o controle da organização sendo o sucesso ou fracasso resultado das escolhas estratégicas fundamentadas em critérios objetivos ou subjetivos de análise da realidade.

Neste contexto de transformações, o estudo das estratégias torna-se importante no campo da ciência, com o intuito de avaliar sua aplicabilidade e entender o pensamento de cada escola da estratégia, suas contribuições e como surgem nas organizações.

Este ensaio teórico tem o objetivo de resgatar a importância das estratégias frente as transformações e incertezas resultantes do ambiente globalizado em que as organizações fazem parte.

2 DESENVOLVIMENTO

As pesquisas no campo da ciência social aplicada, em se tratando da análise de situações de desenvolvimento, perpassando a escolha estratégica das organizações, devem partir da observação e estudo da realidade, podendo utilizar métodos de inferências abduativas, que parte dos aspectos mais gerais para os mais específicos da realidade. Enquanto a ciência clássica evidenciava a ordem e a estabilidade, surge a noção de caos, que invade todos os campos da ciência mostrando um cenário de múltiplas escolhas e horizontes de previsibilidade reduzida (PRIGOGINE, 1996).

Segundo Basso (2012, p. 106):

"Sob a designação de a teoria da complexidade vem se constituindo um corpo coerente de ideias, teorias e métodos abrangendo disciplinas de praticamente todos os campos do saber. Caos e auto-organização longe do equilíbrio, pontos de bifurcação e mudanças de trajetórias, irreversibilidade e propriedades emergentes, incerteza e imprevisibilidade são alguns dos conceitos da teoria da complexidade que podem ser de grande utilidade para fundamentar análises de situações de desenvolvimento".

Para entender a dinâmica das organizações, é necessário ter um olhar sistêmico e analisar todas as partes interessadas, a análise isolada pode trazer um diagnóstico impreciso ou incompleto. Nessa mesma linha de pensamento. Wheatley (2006) defende que uma característica importante dos sistemas complexos é que o sistema é maior que a soma das partes, onde para serem compreendidos, precisam ser vistos como sistemas inteiros.

O olhar das organizações como um sistema adaptativo complexo é um requisito para compreender a dinâmica das organizações e sua interação com o meio social. A complexidade é tudo aquilo que não é simples, tudo o que é contraditório, em ambientes onde o aparecimento da desordem é uma oportunidade para ordená-la de maneira complexa (MORIN, 1996). Este ambiente complexo, influencia as organizações e requer novos olhares para o processo estratégico (MARIETTO et al., 2006).

Neste contexto da nova ciência, podemos nos preparar para não se surpreender com as mudanças, o caos e a sobre carga de informações se reconhecermos que as organizações são sistemas vivos, com capacidade de adaptação e crescimento comum a toda a vida (WHEATLEY, 2006). A capacidade de adaptação estratégica torna-se fator condicional de sobrevivência organizacional, em detrimento ao elevado grau de turbulência e complexidade do ambiente (SAUSEN, 2012).

A escolha das estratégias direciona o futuro da organização, onde a visão do lucro como único e principal objetivo passa a ser contestado, sendo analisado outros fatores que perpassam o resultado financeiro apenas, surgindo a estratégia de forma emergente ou deliberada. As escolas do pensamento estratégico podem ser classificadas em: Escola do design, escola do planejamento, escola do posicionamento, escola empreendedora, escola cognitiva, escola de aprendizado, escola do poder, escola cultural, escola ambiental e a escola de configuração (MINTZBERG et al., 2010).

As diferentes escolas da estratégia transitam entre a abordagem clássica, onde surgem de forma deliberada e objetivam a lucratividade; abordagem evolucionária, onde surgem de forma emergente e também objetivam igualmente o lucro; abordagem sistêmica, onde a estratégia é algo deliberado, com uma pluralidade de fins, que ampliam o objetivo de lucratividade; e a abordagem processual, a estratégia é algo emergente, também com a pluralidade de objetivos.

Para a abordagem clássica, de Igor Ansoff (1965, 1991) e Michael Porter (1985, 1996), estratégia é o processo racional de cálculos e análises deliberadas, com foco em maximizar a vantagem a longo prazo. No pensamento dos clássicos a dominação dos ambientes internos e externos está relacionada ao planejamento, sendo as decisões objetivas condicionantes do sucesso ou fracasso.

Na visão dos evolucionistas, como Hannan e Freeman (1988) ou Oliver Williamson (1991), o pensamento racional orientado para o futuro é irrelevante, pois o ambiente é dinâmico e imprevisível, não sendo possível realizar previsões eficazes. Essa abordagem enfatiza que no ambiente de mercados competitivos somente as organizações que descobrirem a estratégia para maximização dos lucros sobreviverão, ou seja, os processos competitivos selecionam quem está mais apto a sobreviver.

Os processualistas não acreditam no planejamento a longo prazo, mas, não desprezam as empresas que não se ajustam ao ambiente. Os processos das organizações e dos mercados não são perfeitos, tanto para o planejamento estratégico quanto para o princípio da sobrevivência. Na prática, a estratégia é emergente de um processo pragmático de aprendizado e comprometimento, e não de uma série racional de saltos para a frente (Mintzberg, 1994).

Para a abordagem sistêmica os objetivos e práticas da estratégia dependem do sistema social ao qual estão inseridos, a ênfase no “encaixe” social da atividade econômica (Granovetter, 1985). Este olhar direciona para outros objetivos além da maximização dos lucros, entendendo que existem outros critérios para o sucesso das organizações além do desempenho financeiro.

A escola da configuração, possui duas vertentes, de um lado descreve estados como configurações, e de outro, descreve o processo de geração de estratégia como transformação (MINTZBERG, AHLSTRAND, LAMPEL, 2010). Esta escola transita em meio as demais escolas de estratégia, colocando ordem na desordem. O Quadro 1 apresenta uma síntese sobre as escolas do pensamento estratégico e a formulação da estratégia.

Quadro 1: Escolas do pensamento estratégico de Mintzberg

Escola	Formulação da estratégia
Design	Como um processo de concepção
Planejamento	Como um processo formal
Posicionamento	Como um processo analítico

Empreendedora	Como um processo visionário
Cognitiva	Como um processo mental
Aprendizado	Como um processo emergente
Poder	Como um processo de negociação
Cultural	Como um processo coletivo
Ambiental	Como um processo reativo
Configuração	Como um processo de transformação

Fonte: Adaptado de Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000).

3 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Neste contexto dinâmico e de incertezas em que as organizações estão inseridas, a teoria da complexidade fomenta as discussões sobre as escolas de estratégia. A complexidade coincide com uma parte de incerteza, mantendo-se nos limites do nosso entendimento ou dos fenômenos, a complexidade está ligada a mistura entre ordem e desordem (MORIN, 2003).

Em uma visão positivista, a realidade está dada, ou seja, o ambiente é de pobreza, crise, competição, promissor, utilizando de uma abordagem objetiva, com modelos prontos. Para a visão antipositivista, a realidade não está dada, é criada e interpretada pelos autores.

O estudo das estratégias pela ciência social aplicada demonstra a importância da temática e a necessidade de minimização dos riscos inerente ao ambiente complexo e de incertezas em que as organizações estão inseridas. Em decorrência do ambiente evolutivo da sociedade, a opção de nada mudar é impraticável (BASSO, 2012).

4 REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

KAPLAN, Robert S.. **Organização Orientada para a estratégia**: como as empresas que adotam o balanced scorecard prosperam no novo ambiente. Rio de Janeiro, 2000.

MARIETTO, Marietto, MEIRELES, Manuel, SANCHES, Cida, SILVA, Orlando. **Teoria do Caos: Uma Contribuição para a Formação de Estratégias**. ENAMPAD, 2006.

MINTZBERG, H., LAMPEL, J., AHLSTRAND, B. **Safári de Estratégia**: um roteiro pela selva do planejamento estratégico. 2º Edição. Porto Alegre: Bookmann, 2010.

MORIN, Edgar. **Introdução ao pensamento complexo**. Lisboa: Instituto Piaget, 2003.

PRIGOGINE, Ilya. **O fim das certezas**: tempo, caos e as leis da natureza. São Paulo: UNESP, 1996.

RG, Dieter Rugard. (org). **Desenvolvimento sob múltiplos olhares**. Ijuí: Unijuí, 2012.

WHEATLEY, Margaret J. **Liderança e a nova ciência**: descobrindo ordem num mundo caótico. São Paulo: Cultrix, 2006.