

3

Planejamento e Ambiente Organizacional

Uma organização envolve um conjunto de elementos inter-relacionados que devem ser considerados cuidadosamente no momento de elaboração de um planejamento. Portanto, deverá ter mais sucesso na concepção, implementação e avaliação do processo de planejamento o indivíduo que agregar maior conhecimento sobre todos os aspectos que envolvem esse processo.

Sendo assim, são apresentados, a seguir, alguns dos conceitos e classificações fundamentais para os planejadores. Serão abordados os níveis, as filosofias e as posturas de planejamento, como elementos introdutórios para o entendimento da questão. A análise ambiental, que completa a composição do Capítulo, é outro aspecto essencial no desenvolvimento de um bom planejamento. Conhecer os sistemas que estão relacionados – direta ou indiretamente – à organização influencia nas decisões que trarão maiores benefícios para ela.

3.1.

Níveis, Filosofias e Posturas de Planejamento

Em meados do século XX, segundo Ozbekhan (1973), quando o planejamento corporativo passou a ser objeto de estudos específicos, acreditava-se que cada problema era único, bem definido e estruturado. Pensava-se que para cada problema havia uma solução que fosse capaz de eliminá-lo, se e quando fosse encontrado. Portanto, a atividade de planejamento consistia em prever o que iria acontecer e saber como agir.

No entanto, essa maneira simplista de ver o planejamento, na maioria dos casos, não condiz com a realidade. Observou-se que a tentativa de resolver os problemas por meio de sua fragmentação acarretava outros problemas, muitas vezes, fora do escopo de atuação do planejador. Percebeu-se, então, uma mudança de foco da realidade, surgindo a visão sistêmica. A influência desse novo foco no planejamento foi a compreensão que os problemas compunham um todo, uma situação que poderia ser idealizada e na qual as intervenções feitas teriam um

propósito. Portanto, para Ozbekhan (1973), planejamento pode ser definido como o projeto de ações sobre um objeto que efetuam mudanças com propósitos definidos.

De acordo com Ackoff (1970), o planejamento para caracterizar-se como tal deve atender a determinadas exigências que se resumem da seguinte forma:

“Planejamento é um processo que envolve tomada e avaliação de cada decisão de um conjunto de decisões inter-relacionadas, antes que a ação seja necessária, em uma situação na qual se acredita que, a menos que se faça algo, um estado futuro desejado não deverá ocorrer e que, se forem tomadas as atitudes apropriadas, pode-se aumentar a probabilidade de um resultado favorável.” (p. 4 – Tradução da Autora)

A principal contribuição dos cientistas do planejamento, para Ackoff (1970), não são possivelmente as técnicas e os instrumentos, mas sim, a sistematização, a organização, o desenvolvimento e a avaliação do processo de planejamento. O próprio autor apresenta classificações que contribuem para a evolução do processo de planejamento. As classificações em questão referem-se aos níveis hierárquicos, às filosofias do planejamento e às posturas do planejamento.

O planejamento pode ser classificado, segundo o mesmo autor, em três **níveis hierárquicos: estratégico, tático e operacional.**

Em um extremo, está o planejamento **estratégico**, que envolve decisões de efeitos duradouros e de difícil alteração, amplas e, na maioria das vezes, com efeitos de longo prazo. Na outra ponta, encaixa-se o planejamento **operacional**, que trata de questões simples, imediatas e de pouco impacto. São as questões do dia-a-dia. Entre os dois extremos, há o planejamento **tático**, que trata de questões mais restritas e de prazo mais curto que o estratégico, embora de maior abrangência que as de nível operacional.

A complexidade da classificação está em ela ser definida em termos relativos, como a duração e a abrangência do planejamento.

Ozbekhan (1973) acrescenta mais um nível a essa classificação, o **normativo**, o nível mais alto de planejamento, está diretamente relacionado aos valores da organização, à sua missão. “Basicamente, o planejamento normativo deve revelar o que, sob dadas circunstâncias e com visão em fatores conhecidos e imagináveis, deve ser feito”. (p. 22 – Tradução da Autora)

Esse autor declara que, inicialmente, o planejamento deve ser concebido de forma que o processo aceite a reconsideração das premissas de valor embutidas em cada decisão. No nível normativo, a principal tarefa é definir os ‘fins’ à luz de uma análise de valor das conseqüências de longo prazo que se espera obter dos prováveis resultados futuros, frutos das ações consideradas. Argumenta-se, em oposição ao planejamento normativo, que os valores estão presentes automaticamente em qualquer forma de planejamento. Ozbekhan (1973) reconhece a existência de valores em todo planejamento, porém, em geral, estão implícitos e nunca são questionados ou revistos. O autor defende que eles devem aparecer explicitamente para que sejam reconsiderados ao longo do processo, interpretados da mesma maneira por todos os envolvidos e, ainda, para que gerem ‘boas’ conseqüências para a situação como um todo.

Na avaliação de Ozbekhan (1973), da mesma forma que o planejamento no nível normativo representa o que **deve** ser feito, o nível estratégico determina o que **pode** ser feito e os níveis tático e operacional, o que **será** feito.

Quanto às **filosofias de planejamento**, segundo Ackoff (1970), há três pontos de vista dominantes, apresentados aqui em sua forma pura, a saber: **satisfação, otimização e adaptação**. Na realidade, quase todos os processos de planejamento são formados por uma mistura das três filosofias, sendo que uma delas prevalece sobre as outras duas.

A filosofia mais utilizada é a **satisfação**, que se resume em fazer bastante bem e não, necessariamente, fazer o melhor possível. Basta que satisfaça o tomador de decisões.

O planejamento elaborado nesses moldes inicia-se com a definição de objetivos ‘satisfatórios’, ou seja, que sejam tanto desejáveis quanto viáveis. O planejador que adota essa filosofia, diz Ackoff (1970), está preso à idéia de que “se não se pode medir aquilo que se queira, deve-se então querer aquilo que se possa medir ou então aquilo que não se queira medir”. (p. 5) Estabelecidos os objetivos, o planejador desse tipo de filosofia, mais uma vez, opta por meios satisfatórios de atingir suas metas, ele não busca o melhor meio de atingi-las. Além disso, tais metas serão revistas apenas se e quando passarem a ser inviáveis.

O planejamento, dentro da filosofia da satisfação, trabalha com a ‘arte do possível’, procurando maximizar a viabilidade. Dessa forma, os planejadores

raramente formulam ou avaliam muitos procedimentos, aceitando qualquer conjunto de procedimentos, programas e políticas que seja viável. Como consequência, voltam sua atenção a deficiências antigas, sem explorar oportunidades futuras. Pretendem lidar com o futuro voltados para o passado.

A noção de recurso desses planejadores se restringe a dinheiro. Crêem que tendo dinheiro, os demais recursos poderão ser obtidos a qualquer momento. Não se preocupam, portanto, em investir em equipamentos, recursos humanos, instalações etc. As reestruturações organizacionais também não são bem vistas pelos planejadores do satisfatório. Procuram manter as coisas como estão, evitando controvérsias.

Os planos elaborados, nos termos dos planejadores da filosofia de satisfação, costumam ser pouco flexíveis, sendo reduzidos a previsões de um futuro, que acreditam, certo de acontecer. Não lidam com probabilidades e se crêem capazes de controlar situações inesperadas, caso ocorram. Considerado isso, um sistema de controle de execução do plano torna-se completamente desnecessário.

O forte argumento de defesa, nesse caso, é ser melhor ter um plano viável que não é ótimo do que um plano ótimo que não é viável. Desconsideram a possibilidade de associar a idéia de viabilidade à de otimização. Ackoff (1970, p. 6) acrescenta que os adeptos da satisfação se esquecem de que “a execução incompleta de um plano ótimo pode ser melhor que a execução completa de um plano que é apenas satisfatório”.

De maneira geral, o planejamento realizado em consonância com esse pensamento costuma gerar planos conservadores que apenas dão continuidade a uma situação existente. É uma forma de sobrevivência e não de crescimento e desenvolvimento. Sua principal deficiência está em não contribuir para compreensão do sistema para o qual se está planejando ou mesmo do próprio processo de planejamento. Não há gastos com pesquisa, economizando-se tempo, dinheiro e capacidade técnica, o que o torna bastante atrativo.

A segunda filosofia de planejamento mais utilizada é a **otimização**. Nesse caso, procura-se planejar mais do que bastante bem, tenta-se fazer o melhor possível. A otimização evoluiu muito graças a conceitos e modelos matemáticos de sistemas que permitiram a realização de simulações capazes de economizar tempo e dinheiro nas tomadas de decisão.

O otimizador procura formular os objetivos em termos quantitativos e reuni-los em uma única medida de desempenho empresarial. Isso pode ser vantajoso, uma vez que o planejador pode conseguir traduzir elementos qualitativos vagos em termos quantitativos mais definidos. Por outro lado, também pode não conseguir quantificar alguns elementos, distorcendo os resultados de seu trabalho. Nesse caso, vale considerar a capacidade analítica e decisória dos gestores.

Os planejadores otimizantes procuram minimizar os recursos necessários para obter o desempenho desejado; maximizar o desempenho que possa ser obtido com os recursos disponíveis; ou atingir os melhores resultados balanceando custos e benefícios.

Mesmo não sendo bem sucedido, um plano de otimização carrega consigo os benefícios de uma avaliação profunda e detalhada, permitindo aos planejadores um maior conhecimento do sistema em que estejam trabalhando. Os otimizadores também tendem a se concentrar nos recursos financeiros, embora não sejam tão limitados a eles quanto os planejadores do satisfatório.

Em relação à estrutura organizacional, ainda há muitos avanços a serem feitos. Em geral, as tentativas de otimização de estruturas demandam o uso de julgamentos qualitativos e, por isso, muitas vezes, são deixadas de lado.

Um problema grave que o otimizador pode enfrentar é considerar a organização como se ela fosse totalmente programada, não levando em conta a disposição de todos os envolvidos no processo de planejamento. A falta de motivação de alguns indivíduos pode atrasar ou impedir o desenvolvimento das estratégias determinadas. Compete ao planejador promover o ambiente propício ao desenvolvimento do planejamento.

Por suas limitações, a filosofia de otimização tem sido mais útil, em geral, no planejamento tático do que no planejamento estratégico.

Conclui-se que um processo de planejamento capaz de envolver otimização quantitativa e satisfação qualitativa deverá ser mais eficaz que processos apenas otimizantes ou satisfatórios.

A terceira filosofia identificada por Ackoff (1970) é a **adaptação**, ponto de vista menos utilizado que os demais por não ter sido ainda claramente conceituado e sistematizado.

O planejamento de adaptação é dividido em três partes principais. A primeira refere-se à crença de que o valor do planejamento está em seu processo e não em

seu produto. O planejamento eficaz deve ser feito *pelos* gestores da organização e não *para* a organização. A segunda questão é desenvolver uma organização e um sistema eficaz de administrá-la que evite as constantes correções de deficiências passadas, concentrando-se no planejamento ‘prospectivo’, definido por Ackoff como aquele que é voltado para a criação do futuro desejado. A terceira parte consiste no conhecimento do futuro e nas reações do planejamento. Segundo Ackoff (1970), o conhecimento do futuro pode ser dividido em certeza, incerteza e ignorância, e as reações podem ser compromisso, contingência e adaptação. A certeza significa estar praticamente certo sobre algumas questões, situações que podem ser antecipadas e, para isso, há o planejamento de compromissos, que estarão prontos para serem assumidos caso se confirmem as expectativas. A incerteza se refere a situações que certamente irão mudar e para as quais pode-se apontar possíveis direções. Nesse caso, prepara-se com o planejamento de contingências e, uma vez definidos os acontecimentos, pode-se explorar melhor as oportunidades. O caso da ignorância refere-se a situações que não podem ser antecipadas, como catástrofes naturais. Para essas circunstâncias, há o planejamento adaptativo, que consiste em inserir adaptabilidade e flexibilidade em uma organização.

Uma organização adaptativa deve ser capaz de lidar com os dois tipos de mudanças no ambiente, as rápidas e de curta duração e as lentas e de longa duração. Para tanto, é necessário que haja flexibilidade em instalações, equipamentos e pessoal e controle parcial de demanda, reduzindo as variações esperadas nas partes essenciais do sistema ou de seu ambiente.

Diferentemente das outras duas filosofias, o planejamento de adaptação procura mudar o sistema de forma que se possa ter ‘naturalmente’ mais eficiência.

“O pensamento adaptativo, é claro, não é novo. Mas o planejamento que esteja primordial e sistematicamente voltado para produzir organizações adaptativas o é. Apenas começamos a explorar as possibilidades de tal planejamento. Os que assim fazem mais eficazmente têm maiores possibilidades de desenvolver e explorar as potencialidades de suas organizações”. (Ackoff, 1970, p.20 – Tradução da Autora)

A eficiência de uma organização está diretamente ligada à sua capacidade de auto-controle, ou seja, à capacidade dos gestores de manter a organização direcionada aos objetivos e metas pré-estabelecidos. A tomada de decisão, segundo Ackoff (1973), é essencial para o auto-controle, pois a escolha de fins e

meios é a principal característica do comportamento orientado para o alcance de objetivos.

Não é possível fragmentar uma situação problemática até se obter um problema único, indivisível. Há sempre um conjunto de dois ou mais problemas inter-relacionados que não podem ser analisados separadamente. Ackoff (1973) diz que, sendo assim, uma situação problemática pode ser conceituada como um sistema de problemas.

Tendo em vista que uma organização é composta de partes interdependentes, pode-se concluir que as situações problemáticas enfrentadas por uma parte estarão, de alguma forma, ligadas a outras situações problemáticas vividas por outra parte da organização. Portanto, as soluções devem ser conjuntas. Para isso, deve-se buscar a metodologia de planejamento mais adequada, que seja capaz de manter a organização voltada para seus objetivos em um processo contínuo que vai além da simples tomada de decisão.

Para isso, deve-se crer que o planejamento é a melhor alternativa para enfrentar as situações problemáticas. Sobre isso, Ackoff (1973) diz que muitos gestores não acreditam na eficiência do planejamento e que as diversas atitudes frente a essa possibilidade podem ser agrupadas em quatro **posturas de planejamento: inativa, reativa, pré-ativa e interativa** ou **pró-ativa**. Essas posturas se misturam em variadas proporções e podem mudar de tempos em tempos, mas, na maioria dos casos, uma delas é predominante.

A postura **inativa** é caracterizada por aqueles que acreditam que está tudo bem e nada deve mudar. Qualquer intervenção traz o risco de causar danos e piorar a situação. Adota uma filosofia de gerenciamento conservadora, procurando apenas estabilidade e sobrevivência. Não acredita em planejamento.

Os inativos optam por estruturas hierarquizadas de difícil acesso para evitar que decisões sejam tomadas. Produzem estudos, documentos, estatutos, criam comitês, conselhos, comissões, favorecem a ambigüidade de responsabilidades, enfim, exercem todo tipo de atividade que sirva para impedir a ação propriamente dita. O principal critério utilizado para a definição de metas e métodos é a factibilidade. A maior preocupação dos inativos não é deixar de fazer algo que deve ser feito, mas sim fazer algo que não deve ser feito. Praticam o ‘gerenciamento de crises’, isso é, reagem apenas em situações realmente críticas.

Os adeptos do **reativismo**, geralmente, estão insatisfeitos com o estado das coisas e, portanto, resistem e reagem à maior parte das mudanças. Preferem o antigo e familiar ao novo e desconhecido, assim, procuram resolver os problemas retornando – ou tentando retornar – a um estado anterior, em que o problema não existia. Essa propensão de retorno ao passado caracteriza sua filosofia de gerenciamento como reacionária.

A postura reativa é orientada para correções. Não se buscam estados desejados, apenas procura-se remediar o que não está bem. Sua forma de gestão está baseada em intuição, experiência e senso comum, por isso, valorizam os funcionários mais velhos e experientes, encarregando-os das funções de responsabilidade.

Essa postura tenta ficar estável, fixo em meio ao ambiente em movimento. A única forma de planejamento admitida é controle financeiro, acreditando que administrando esse recurso estará administrando toda a organização.

Os adeptos da postura **pré-ativa** acreditam que estejam ocorrendo, constantemente, mudanças significativas que apresentam tanto ameaças sérias quanto boas oportunidades. De modo geral, estão satisfeitos com a maneira que as coisas estão acontecendo, embora insatisfeitos com a maneira que as coisas são. Adotam uma postura de prever e se preparar para o futuro.

Essa postura tem um caráter otimizador. A busca pelas melhores soluções, pelo desenvolvimento e crescimento está além da simples sobrevivência. No intuito de evitar os erros e não perder boas oportunidades, tenta perceber e antecipar cenários futuros e, para isso, utilizam previsões, projeções e quaisquer outras ferramentas que auxiliem essa tentativa de antevisão.

Os adeptos da postura pré-ativa planejam. No entanto, esse tipo de planejamento não envolve o controle do futuro, pois o futuro é incontrolável. Pode-se controlar apenas os efeitos que o futuro causa na organização. O planejamento é baseado em lógica, ciência e experimentação. Embora os recursos humanos não sejam devidamente explorados, nesse tipo de postura de planejamento, procura-se controlar todos os recursos, sendo considerado ambiente tudo o que não pode ser controlado.

A filosofia de gerenciamento da postura pré-ativa é liberal, procura mudar com o sistema e não mudar o sistema. É a favor de reformas e não de revoluções.

A postura **interativa** ou **pró-ativa** é marcada pela insatisfação com o estado atual das coisas e com a maneira que elas se conduzem, por isso tem uma atitude de ‘fazer acontecer’ perante o futuro. Envolve a crença na capacidade de influenciar e até controlar o futuro, procurando eliminar problemas e criar oportunidades. Os interativistas procuram fazer melhor do que o que parece ser ótimo no presente. Pretendem mais que sobrevivência e crescimento, desejam aumentar sua capacidade de controlar o próprio destino.

Os objetivos assim como os sistemas não são fixos. O tempo todo, eles são repensados e alterados no intuito de ampliar sua capacidade de aprender e se adaptar. As previsões do futuro e a experiência não são de grande utilidade e são substituídos por criação do futuro e experimentação. Ackoff (1973) afirma que o interativista, diferente do preativista, “tenta influenciar ou pressionar sistemas (sobre os quais ele não tem controle direto) em mudanças que sejam fundamentais como as que ele prescreve para o sistema que ele pode controlar”. (p. 10 – Tradução da Autora)

A visão sociotécnica está presente nas características dessa postura, pois não trata ciência e humanidade como duas culturas distintas, mas como aspectos inseparáveis da mesma cultura.

O planejamento interativo, conforme Ackoff (1973) apresenta, é composto por cinco partes. A forma de apresentação dessas partes é uma questão puramente didática e o autor faz questão de ressaltar que são processos iterativos, que não obedecem a uma ordem seqüencial. As partes do planejamento são: a projeção de um futuro idealizado, a escolha dos meios adequados para atingir esse objetivo, a identificação dos recursos necessários e a forma de obtê-los, a composição de arranjos e requerimentos organizacionais exigidos para que o processo flua como eficiência e a definição dos métodos de implementação e controle do processo de planejamento. A forma de abordagem desses cinco elementos está descrita em três princípios de planejamento, a saber:

1. Princípio Participativo: O principal benefício do planejamento é o engajamento. No planejamento, o processo é mais importante que o produto, por isso, o papel do planejador consiste em apoiar e orientar, enfim, facilitar o planejamento para os outros. A consequência mais importante da participação dos *stakeholders* no processo de planejamento é redução significativa de problemas associados à implementação dos

planos. As pessoas estão consideravelmente mais inclinadas a implementar planos dos quais participaram efetivamente.

2. Princípio Contínuo: Em consonância com as mudanças constantes do ambiente, o planejamento também deve ser constantemente atualizado, expandido e adequado de forma contínua. Nenhum plano acontece exatamente da forma que foi idealizado, pois ocorrem fatos que não foram ou não puderam ser antecipados. Os planos devem ser constantemente revistos à luz de sua performance, de problemas e oportunidades inesperados e de informações novas, que muitas vezes, são frutos do processo de planejamento.
3. Princípio Holístico: Concentra duas partes. A primeira diz que o planejamento deve ser feito para todas as partes de um mesmo nível do sistema de forma simultânea e interdependente para garantir o bom desempenho do processo. A outra se refere a organizações de muitos níveis, nas quais deve-se fazer o planejamento em todos os níveis e todos eles devem estar integrados uns com os outros. Combinando as duas partes, tem-se o princípio de que cada parte e cada nível do sistema devem ser alvos de planejamento simultâneo e interdependente.

Das quatro posturas apresentadas, somente a pré-ativa e a interativa levam o planejamento a sério. As outras duas podem até realizá-lo, mas de uma maneira formal como se fosse uma exigência burocrática a ser cumprida. Para uma melhor comparação, o Quadro 1 apresenta alguns dos principais aspectos das quatro posturas de planejamento.

As posturas de planejamento identificadas por Ackoff (1973) estão diretamente relacionadas a uma classificação do ambiente organizacional feita, em 1965, por Emery e Trist. Na introdução do capítulo sobre Análise Ambiental, os quatro tipos de ambiente que compõem essa classificação são apresentados e, ao final da descrição deles, será feita uma correlação entre ambiente organizacional e postura de planejamento.

Quadro 1- As Posturas de Planejamento.

Características das Posturas de Planejamento			
INATIVA	REATIVA	PRÉ-ATIVA	INTERATIVA
Deixa estar	Espera para ver	Prevê e prepara	Faz acontecer
Estabilidade e Sobrevivência	Estabilidade	Crescimento e Desenvolvimento	Controle do próprio destino
Satisfação	Satisfação	Otimização ou 'Adaptação Passiva'	Adaptação 'Ativa'
Arte do Possível	Arte do Possível	Arte do Calculável	Pesquisa Ação
Viabilidade	Viabilidade	Contingência	Inovação
Conservadora	Reacionária	Liberal	
Experiência	Experiência	Experimentação	Experimentação
Gerencia crises	Corrige erros	Aproveita oportunidades e prepara para ameaças	Cria oportunidades e elimina problemas

Fonte: Baseado em Notas de Aula da disciplina Planejamento e Organização dos Sistemas Sociotécnicos e Ackoff (1973).

3.2. Análise Ambiental

Em algumas situações, as empresas determinam cuidadosamente a estratégia a ser adotada e elaboram seus modelos de planejamento, traçando objetivos pretendidos e o modo para atingi-los. Frequentemente, as coisas não saem exatamente como o planejado e, vez por outra, os resultados são desastrosos para as organizações. Os motivos são diversos, embora entre eles, esteja quase sempre presente a falta de uma observação apurada do que acontece além dos limites da organização.

Os gestores, muitas vezes, não percebem que o contexto em que seus planos foram traçados já não existe e foi substituído por outro. Ou que a avaliação feita desse contexto foi insatisfatória e, portanto, prejudicial nas tomadas de decisão.

Em 1965, Emery e Trist perceberam diferentes tipos de ambiente organizacional. Os autores descreveram quatro tipos ideais de ambientes ou texturas causais que são aproximações do que se encontra no cotidiano das organizações, lembrando que as variações de cada caso podem ser grandes. Os

autores reconhecem que os três primeiros tipos já haviam sido amplamente descritos, em diferentes termos e diversas disciplinas. O quarto tipo, contudo, foi identificado por eles.

Os quatro tipos de textura causal formam um conjunto que, a cada passo, tem aumentado seu grau de complexidade.

O primeiro tipo é denominado ambiente **Plácido Aleatório**, em que objetivos e obstáculos são relativamente fixos e distribuídos aleatoriamente. Corresponde ao que os economistas chamam de ‘concorrência perfeita’. Nesse ambiente, não se faz distinção entre tática e estratégia e a melhor alternativa de ação é determinada por tentativa e erro, considerada apenas uma classe particular variações ambientais locais.

O segundo tipo, um pouco mais complicado, é o ambiente **Plácido Agregado**, que mantém a característica de estabilidade (placidez) embora os objetivos e obstáculos estejam concentrados. Esse tipo tem correspondência à ‘competição imperfeita’ dos economistas. Nesse caso, ocorre uma distinção entre estratégia e tática e a sobrevivência da organização está intimamente ligada ao seu conhecimento e compreensão do ambiente. Valoriza-se a ‘localização ótima’, o que requer concentração de recursos, subordinação ao plano principal e o desenvolvimento de uma competência distintiva. Organizações inseridas nesse contexto costumam crescer em tamanho e tornarem-se hierárquicas com controle centralizado.

O terceiro tipo, o ambiente **Reativo Conturbado**, compara-se ao oligopólio dos economistas. Seria como o tipo anterior composto de diversas empresas do mesmo porte. Cada organização deve levar em consideração qual o conhecimento dos concorrentes e prever qual a reação de cada um deles no caso de uma ação estratégica. Nessa classificação distinguem-se os níveis tático, operacional e estratégico. A flexibilidade necessária requer uma certa descentralização e o objetivo organizacional passa a ser definido em termos tanto de localização quanto de capacidade ou poder de se mover até um certo grau, de acordo com a vontade. Há casos em que a estabilidade pode depender fundamentalmente de acordos entre concorrentes.

Por fim, o mais complexo dos ambientes recebeu o nome de **Turbulento**. Assim como o Reativo Conturbado, é dinâmico, com a diferença de que suas propriedades dinâmicas são resultantes tanto das interações entre as organizações

componentes quanto do próprio campo. Esse ambiente tem elevado nível de incerteza, de rápida mudança e torna difícil realizar previsões.

Uma difícil questão, segundo Emery e Trist (1965), é como uma organização inserida no ambiente Turbulento pode adquirir estabilidade. Nesse tipo de ambiente, uma organização, mesmo que de porte significativo, não pode esperar que consiga se adaptar única e exclusivamente por suas ações diretas.

Uma alternativa encontrada para a sobrevivência e melhor desempenho das organizações, no ambiente turbulento, é a cooperação entre elas. Uma forma bastante utilizada de cooperação interorganizacional é a formação de alianças. De acordo com Doz e Hamel (2000), “as alianças estratégicas são uma resposta lógica e oportuna às rápidas e intensas mudanças na atividade econômica, na tecnologia e na globalização, que lançaram muitas corporações em duas corridas competitivas: uma pelo mundo e outra pelo futuro”. (p. IX)

O Quadro 2 apresenta as características pertinentes a cada um dos tipos da classificação ambiental de Trist.

Quadro 2 – Classificação Ambiental.

Classificação Ambiental				
Tipo Característica	Plácido Aleatório	Plácido Agregado	Reativo Conturbado	Turbulento
Período Referente	Pré-Industrial	Pré-Industrial	Industrial	Pós-Industrial
Relação com Concorrência	Indiferença	Semi-Indiferença	Competição	Colaboração
Dinamismo	Estático	Estático	Dinâmico	Dinâmico
Níveis de Planejamento	Estratégico = Tático	Estratégico ≠ Tático	Estratégico, Tático e Operacional	Normativo
Dependência Interorganizacional	Independência	Independência	Alguma Dependência	Interdependência
Tamanho das Organizações	Pequenas	Médias	Grandes	Complexos Organizacionais / Redes
Correlação com Modelo Econômico	Concorrência Perfeita	Concorrência Imperfeita	Oligopólio	-

Fonte: Baseado em Emery e Trist (1965).

Como foi mencionado no capítulo anterior, há uma correlação entre os tipos de textura causal do ambiente e as posturas de planejamento identificadas por Ackoff. No Quadro 3, apresenta-se essa correlação que é facilmente identificada pela análise das características de cada uma das texturas aqui descritas e pelas posturas, apresentadas na seção 2.1.

Quadro 3 – Correlação entre Texturas do Ambiente e Posturas de Planejamento.

Texturas Causais do Ambiente	Posturas de Planejamento
Plácido Aleatório	Inativismo
Plácido Agregado	Reativismo
Reativo Conturbado	Pré-ativismo
Turbulento	Interativismo

Fonte: Trist (1976).

A classificação do ambiente organizacional pode colaborar para a melhor compreensão da estrutura que envolve uma empresa e, por conseqüência, influir nas determinações estratégicas, adequando-as à situação em que tal empresa se encontre.

Os esforços por detectar características e agrupá-las em classificações revelam, também, a importância que se deve dar ao conhecimento do ambiente organizacional. Para tanto, pode-se utilizar como orientação algum modelo de análise ambiental já desenvolvido, ou então, detectar elementos desses modelos que melhor se adaptem às circunstâncias e particularidades do caso a ser avaliado.

Apresentam-se, a seguir, três modelos de análise do ambiente organizacional, elaborado por diferentes autores. As características de cada modelo podem ser enquadradas como vantagens ou desvantagens, dependendo da aplicação que se dê a cada um deles. A variação no tratamento do mesmo assunto e a importância dos autores elaboradores dos modelos os tornam exemplos bastante representativos.

3.2.1. Modelo de Trist

De acordo com Emery e Trist (1965), a tarefa de estudar as mudanças organizacionais torna-se especialmente difícil por que o próprio contexto ambiental que envolve as organizações está se alterando cada vez mais e para níveis mais complexos. Os autores acrescentam que, de modo geral, a visão sistêmica é a mais apropriada quando o objeto de estudo em questão tem como característica ser organizado e quando o conteúdo do estudo consiste na compreensão da natureza das interdependências do objeto.

Embora essas afirmações possam parecer simples e óbvias, na prática, planejadores e gestores nem sempre consideram a relevância da visão sistêmica. Não raro, a importância da compreensão das relações intra e interempresariais e da empresa com o ambiente é deixada de lado ou passa despercebida como se essas relações não fossem essenciais.

São essas relações que caracterizam, para Trist, a incerteza de um processo decisório. Com o Quadro 4 o autor procura explicar a natureza da incerteza dessas relações.

Quadro 4 – Relações entre Ambiente e Organização.

	Organização	Ambiente
Organização	L _{1,1}	L _{1,2}
Ambiente	L _{2,1}	L _{2,2}

Fonte: Emery e Trist (1965).

O Quadro 4 mostra as relações entre organização e ambiente. As relações representadas pela letra L acompanhada de índices, de acordo com Emery e Trist (1965), indicam claramente a interação dentro da própria organização, no ambiente externo e as trocas que ocorrem entre esses dois meios. Dessa forma, L_{1,1} representa os processos dentro da organização, a interdependência interna; L_{1,2} e L_{2,1} referem-se às trocas entre empresa e seu ambiente, nos dois sentidos, é a área de interdependências transacionais; e, L_{2,2} representa os processos através dos

quais partes do ambiente se relacionam, ou seja, é a área de interdependência que não está diretamente relacionado à organização em si.

O ambiente da organização, segundo Trist (1976), é chamado Ambiente Tarefa ou Transacional e o ambiente que envolve a organização, Ambiente Contextual. O Ambiente Tarefa consiste nos grupos, indivíduos e organizações com os quais a empresa mantém relações diretas, como clientes, fornecedores, controladores, investidores etc. É o ambiente que segue imediatamente ao da empresa em si. Já o Ambiente Contextual consiste nas relações existentes entre grupos e organizações entre si e com outros sistemas, não envolvendo diretamente a empresa em questão e, no entanto, podendo afetá-la indiretamente. Para exemplificar esse ambiente, há o mercado, questões políticas, nível de qualificação de mão-de-obra, entre outros.

Se nas interações diretas da organização com outros, ela não é capaz de dominar todos os elementos e manter todos os processos dentro de um plano previsto, certamente, no nível de relações das partes não diretamente ligadas a organização, não terá como manter qualquer controle. É desse fato que advém a incerteza constantemente presente nos processos decisórios de qualquer organização. A Figura 2 representa de forma clara a disposição dos níveis da estrutura que envolve a organização e as possíveis inter-relações entre eles.

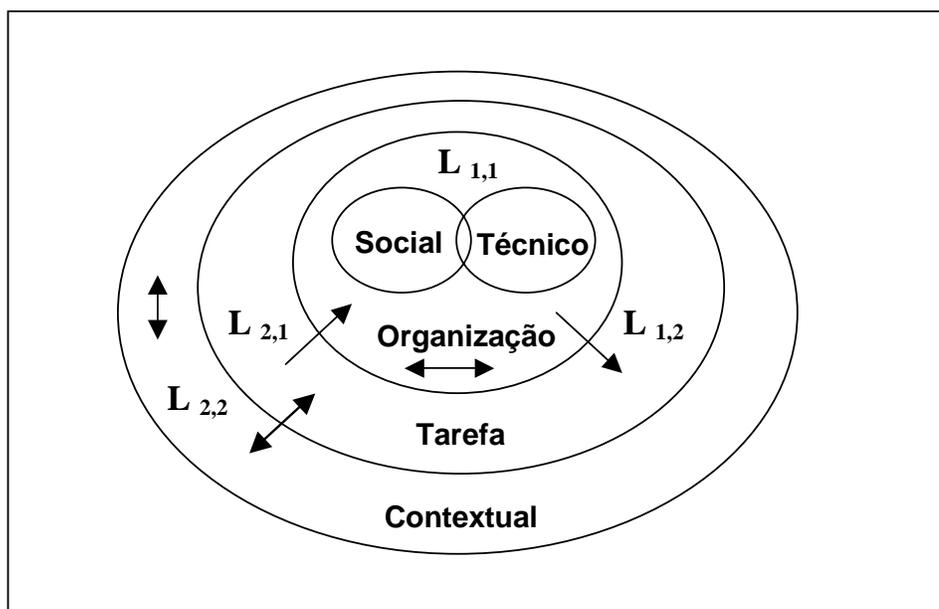


Figura 2 – Ambientes e Relações na Estrutura de uma Organização.

Fonte: Baseado em Emery e Trist (1965).

Sem dúvida, o tratamento da organização como um sistema aberto já havia sido um grande passo para a teoria do planejamento, no entanto, as idéias desenvolvidas por Emery e Trist (1965) trouxeram um elemento a mais na evolução do planejamento. Os autores apresentaram a relevância da movimentação contínua no contexto em que se insere a organização e ampliaram os limites na análise do ambiente organizacional. Fatores indiretamente associados à organização podem ser decisivos na definição de uma boa estratégia e no desenvolvimento desse processo contínuo que é o planejamento.

3.2.2. As Cinco Forças – Modelo de Porter

O elemento central para o bom planejamento estratégico, de acordo com Porter (1991), é a escolha da estratégia competitiva genérica adequada. Para tanto, o autor ressalta dois elementos essenciais, a atratividade da indústria e a posição competitiva da empresa na indústria. Sugere que a estratégia competitiva de uma empresa deve advir de uma compreensão profunda das regras de concorrência da indústria, pois são elas que vão determinar a atratividade dessa indústria.

Para o autor, as regras de concorrência estão englobadas em cinco forças competitivas que se relacionam formando o contexto de atuação de uma empresa (Figura 3).

A composição dessas cinco forças determina o bom desempenho de uma organização e, dependendo da indústria em questão, o vigor de cada uma delas pode variar. Em indústrias com as cinco forças são favoráveis, é possível que diversas organizações possam ter bom desempenho. No caso de alguma força ser predominante, é mais comum o sucesso de poucas empresas.

As cinco forças conjuntamente são os determinantes da rentabilidade da indústria pois elas influenciam preços, custos e investimento necessário das empresas em uma indústria. Essas forças determinam os elementos do retorno sobre o investimento. (Porter, 1991)

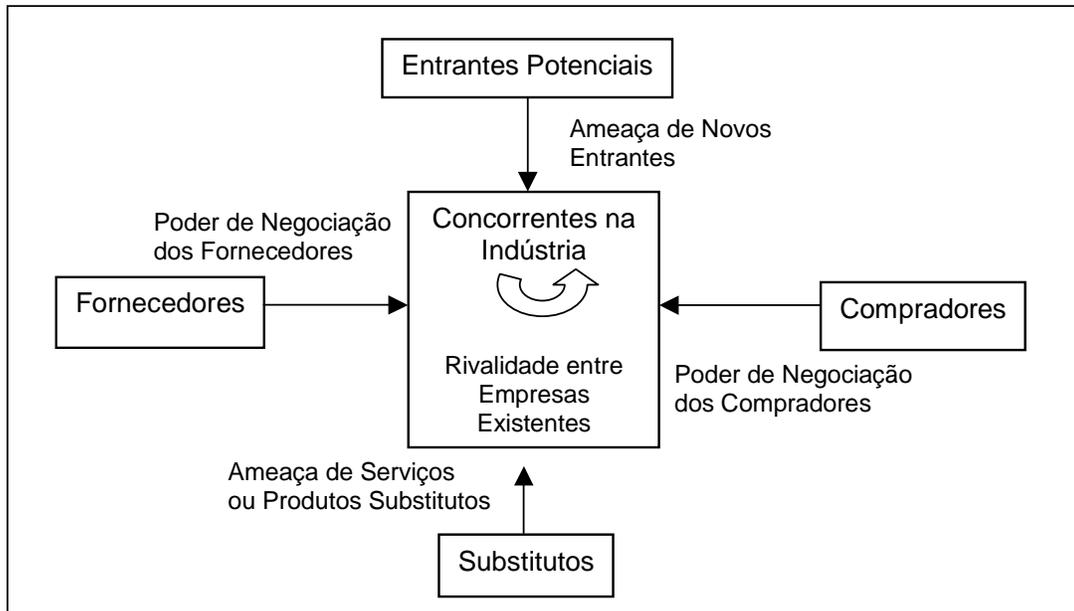


Figura 3 – As Cinco Forças Competitivas.

Fonte: Porter, 1991.

“A metodologia das cinco forças permite que uma empresa perceba a complexidade e aponte os fatores críticos para a concorrência em sua indústria, bem como permite que ela identifique as inovações estratégicas que melhorariam da melhor forma a rentabilidade da indústria – e a sua própria. A metodologia das cinco forças não elimina a necessidade de criatividade na busca de novas formas de concorrência em uma indústria. Ao contrário, ela dirige as energias criativas dos administradores para os aspectos da estrutura da indústria que são mais importantes para a rentabilidade a longo prazo. A metodologia visa, no processo, levantar as possibilidades da descoberta de uma inovação estratégica aconselhável”. (Porter 1991, p. 6)

Collis e Ghemawat (1994) fazem uma avaliação do Modelo das Cinco Forças competitivas e ressaltam alguns elementos importantes. Para esses autores, o modelo de Porter enfatiza o ambiente da indústria e coloca o macroambiente (aspectos macroeconômicos, sociais, políticos e tecnológicos) em segundo plano e, ainda, considera algumas variáveis exógenas como pré-determinadas, o que pode afetar o foco da análise. O tratamento é igual para compradores e fornecedores, ou seja, eles têm um papel de mesmo peso nas determinações da competitividade, o que é um erro, na opinião dos dois autores. O Modelo das Cinco Forças não leva em consideração os efeitos que possam causar as variações em indústrias correlacionadas e suportivas. Por fim, Collis e Ghemawat criticam a

ausência de uma abordagem que leve em consideração também os recursos dos potenciais participantes na indústria, em vez de considerar apenas os existentes.

O modelo de Porter é simples e pragmático, o que torna sua utilização atraente. A definição clara de cada elemento e as explicações fornecidas pelo próprio autor bem como sua difusão – gerando vários exemplos de aplicação reais – são aspectos positivos, que favorecem o modelo.

Por outro lado, esse modelo, praticamente, se resume na própria organização e em suas relações diretas, deixando a dever um macro-ambiente que contextualize as cinco forças. Se comparado ao modelo de Trist, o modelo das cinco forças apresenta uma grave deficiência: a falta de uma avaliação do contexto mais geral, que não está diretamente relacionado com a indústria, como as relações L_{2,2}, restringindo-se ao ambiente tarefa da organização.

3.2.3.

Environmental Analysis Framework – Modelo de Austin

Segundo James Austin (1990), a capacidade de analisar, entender e gerenciar forças externas envolvendo a empresa é o elemento essencial para a realização de um bom gerenciamento organizacional em países em desenvolvimento.

As organizações são envolvidas por um conjunto numeroso e complexo de pressões, demandas e oportunidades, que podem levar a confusão e perda de foco por parte do gestor e, conseqüentemente, a decisões incertas e errôneas. Para evitar essa situação, o planejador deve responder a duas perguntas básicas: o que analisar no ambiente e como conhecer a relevância dos fatores analisados para a empresa? Para tanto, o autor propõe um modelo analítico que pode fornecer estruturação para o processo decisório, embora não garanta decisões ótimas.

O Modelo de Análise Ambiental – *Environmental Analysis Framework* - EAF, proposto por Austin, tem como objetivo principal identificar e entender os canais através dos quais as forças externas causam impacto na organização. Inicialmente, deve-se procurar classificar as forças externas em quatro categorias de fatores ambientais, a saber: econômicos, políticos, culturais e demográficos. Em seguida, uma outra classificação é feita. Dessa vez, visualiza-se o ambiente de negócios como tendo quatro camadas distintas: o nível internacional, que envolve

as diversas relações e interações entre os países; o nível nacional, definido por políticas e estratégias governamentais; o nível da indústria, que se refere ao ambiente de competição da organização; e o nível organizacional, que envolve as estratégias e ações individuais da organização. Essas camadas são visualizadas como um movimento no sentido do mais abrangente para o mais redutor (ver Figura 4). Cada um dos níveis descritos é modelado pela ação de um dos quatro fatores ambientais mencionado anteriormente, sendo que ações em determinado nível podem afetar os demais níveis, uma vez que eles são interativos.

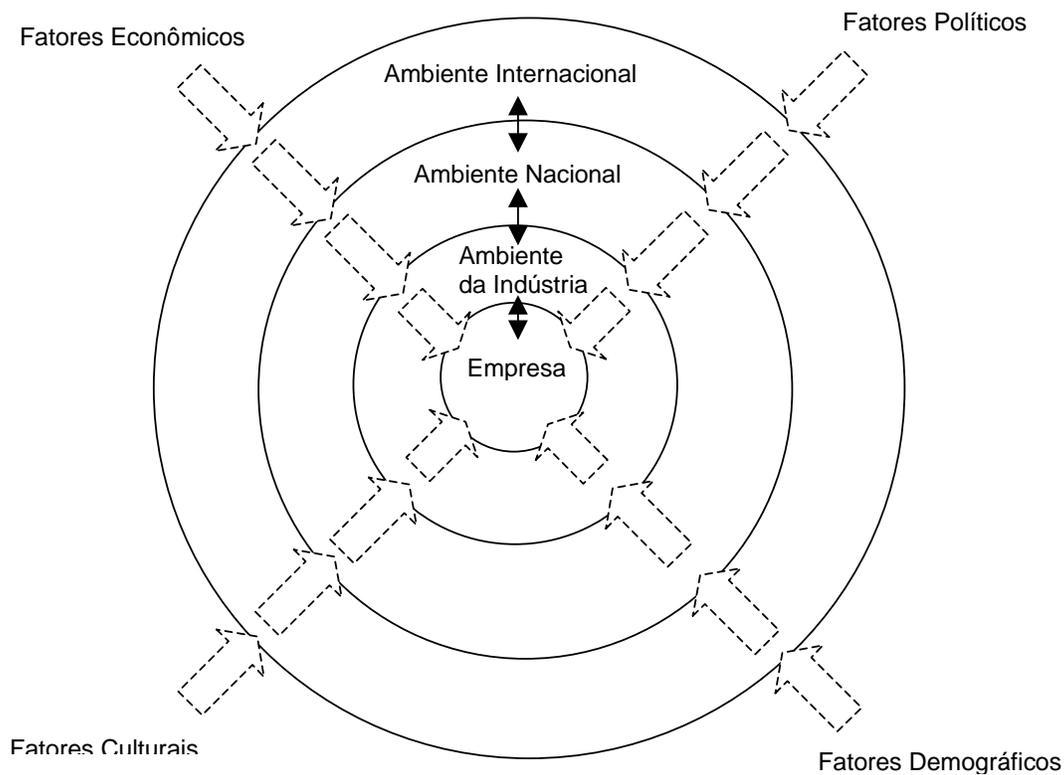


Figura 4 – Modelo de Análise Ambiental.

Fonte: Austin (1990).

O autor sugere a subdivisão das quatro categorias de fatores ambientais em subcategorias, de modo a facilitar a classificação sistemática. A especificação de cada um dos fatores deve ser acompanhada pelo reconhecimento de suas inter-relações. A Figura 5 mostra uma versão simplificada dos fatores e seus inter-relacionamentos.

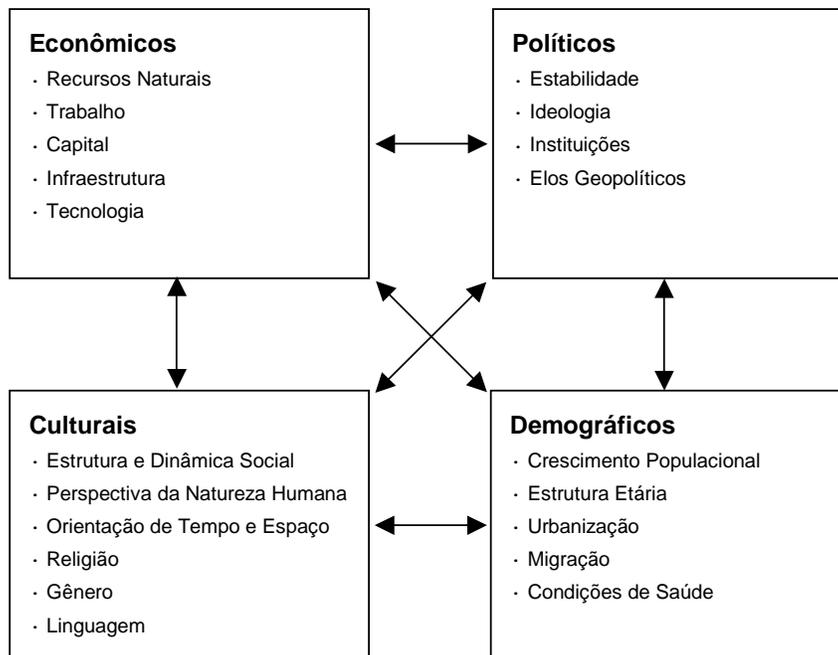


Figura 5 – Fatores Ambientais.

Fonte: Austin (1990).

Em relação aos níveis ambientais, é interessante observá-los nos próprios sentidos macro e micro propostos no modelo. Sobre o nível internacional, o autor ressalta como esse nível modela o ambiente de negócios nacional e quais as implicações do ambiente particular dos países em desenvolvimento para empresas desses países atuando no mercado internacional. As relações de troca de recursos entre países criam quatro tipos de interações: as transações tradicionais de mercado no âmbito internacional, que se referem ao fluxo de mercadorias e serviços; acordos bilaterais específicos entre o país em que a empresa opera e outro país, os quais podem afetar a natureza das transações no mercado e causar impactos consideráveis no ambiente de negócios de um país; mecanismos multilaterais ou acordos formais, em que vários países governam o sistema

internacional como um todo ou em partes; e, por fim, as indústrias globais que possuem sistemas de produção e mercado espalhados por diversos países atuando de forma interdependente. Deve-se notar que pode ser essencial para um planejador de uma indústria global analisar o ambiente de negócios de um país em que seu concorrente esteja atuando, mesmo que sua própria empresa não esteja. Ocorrências nesse determinado país podem ter reflexos para a empresa do planejador ainda que não haja alterações imediatas no ambiente de negócios de atuação direta de sua empresa.

No nível nacional, o autor detecta a estratégia governamental como ponto crítico para a análise, já que o governo é o principal modelador do ambiente de negócios. Por isso, deve-se lembrar que a estratégia governamental sofre influência dos fatores ambientais nacionais e internacionais e que qualquer análise dessa estratégia deve considerar os elos causais com esses fatores no intuito de compreender por que o governo está tomando esta ou aquela decisão.

Aproximando-se mais do centro do modelo, o planejador deve compreender bem o ambiente que envolve diretamente a empresa, ou seja, o nível da indústria. O modelo de Austin, neste nível, procura focalizar a estrutura industrial e a dinâmica competitiva, sempre tendo como base a influência dos fatores ambientais. Mais uma vez, o governo apresenta-se como fator chave. É considerado uma ‘mega-força’ na modelagem do ambiente competitivo, tendo em vista o controle exercido por ele sobre os recursos nacionais e seus poderes regulatórios que determinam a estruturação da indústria e mesmo vantagens competitivas para algumas organizações. Outro foco importante, neste nível, é a análise institucional. Para o autor, o ambiente dos países em desenvolvimento abre espaço para cinco tipos de competidores: empresas estatais, grupos de negócios (empresas familiares, conglomerados de negócios diversos), empresas locais ou cooperativas (negócios em indústria única), corporações multinacionais e produtores do setor informal. Ressalta-se que cada um desses grupos apresenta forças competitivas distintas e, portanto, estratégias diferenciadas.

O nível mais central é a própria empresa. Assim como ocorre no nível internacional, o nível da organização é parte integrante da análise dos níveis da indústria e nacional. O modelo preocupa-se constantemente com o impacto do ambiente na empresa.

Como se pode observar na breve descrição do modelo EAF, o sistema de ambientes é interativo e dinâmico. Há uma constante troca entre cada um dos níveis apresentados no modelo e esses são continuamente influenciados e remodelados pelos fatores econômicos, políticos, culturais e demográficos. Da mesma forma, as alterações nos ambientes internacional, nacional, da indústria e da empresa terão reflexos nos fatores ambientais, formando um grande sistema em contínua transformação.

As descrições feitas nesse capítulo permitem que se tenha maior clareza no processo de formulação e aplicação de um modelo de planejamento. Compreender e identificar as características do planejamento e de seus envolvidos bem como conhecer o ambiente organizacional são essenciais para a escolha de uma postura estratégica. Essa escolha pode ser mais acertada ou feita com mais convicção dispondo-se de alternativas, ou seja, estando cientes dos alvos que se pretende ou não atingir com a definição de um posicionamento estratégico.