

RESUMO:

As decisões acerca das mudanças organizacionais para obtenção de eficácia operacional ou de resultados estratégicos devem levar em conta a influência das diversas forças envolvidas em seu contexto, dentre essas se destacam a estratégia, pela qual a organização reage às forças ambientais ou busca posicionar-se frente aos seus pares; a estrutura, que compreende a maneira como o trabalho é dividido e coordenado para aumento do desempenho; e o ambiente, composto por fatores externos à organização, sobre os quais ela possui pouco ou nenhum controle. A partir do entendimento das relações de interdependência entre essas forças, procura-se prover o administrador de um conhecimento básico que o leve a considerá-las na hora de tomar decisões. A definição da estratégia sofre forte influência do ambiente, ao passo que interfere na maneira como a estrutura desempenha seu papel. Um descuido na equalização dessas forças pode dificultar a obtenção de resultados ou gerar problemas maiores do que as soluções que estão sendo buscadas. Esta pesquisa bibliográfica considera ao final que, mesmo existindo outros fatores decisivos para a eficácia organizacional, o conhecimento dessas influências é vital para a tomada de decisão.

Palavras-chave: Estratégia. Estrutura organizacional. Ambiente.

ABSTRACT:

The decisions concerning the organizational changes for operational effectiveness or strategic results should take into account the influence of the several forces involved in its context, amongst those are distinguished the strategy, for which the organization reacts to the environmental forces or try to be ahead of its pairs; the structure, that is the way the work is divided and coordinated for performance increase; and the environment, composed by organization external factors, on which it has a few or none control. From the understanding of the interdependence relationships among those forces, it is intent to provide an administrator with a basic knowledge that makes him consider them when taking decisions. The definition of the strategy suffers strong influence of the environment, while that interferes in the way as the structure plays its part. A negligence in the equalization of those forces can hinder the obtaining of results or generate larger problems than the solutions that are being sought. This bibliographical research considers at the end that, even though exists other decisive factors for the organizational effectiveness, the knowledge of those influences is vital for the decision-making process.

Keywords: Estrategy. Organizational Structure. Environment.

¹ Mestrando do Programa de Pós-Graduação Mestrado em Administração, pela Fundação Universidade Federal de Rondônia – UNIR. Especialista em Metodologia do Ensino Superior (Unipecc). Graduado em Administração (Unipecc). E-mail: rppontes@gmail.com.

1 INTRODUÇÃO

Uma das funções do estudo da Administração é evitar que as organizações alterem seus processos de maneira aleatória, sem considerar todos os aspectos envolvidos em uma decisão. Mas as empresas nascem com muitas preocupações, necessitando conquistar espaço, resolver questões financeiras, adquirir uma carteira de clientes que seja confiável e que perdure por um longo prazo, razões suficientes para manter gestores, operadores e técnicos muito ocupados por um bom período de tempo.

Unindo a premência dos resultados ao desconhecimento acerca dos conceitos básicos organizacionais, tem-se grande possibilidade de obter respostas falhas às demandas do ambiente, gerando processos de maior turbulência do que talvez fosse necessário para que as novas organizações, ou as já existentes, possam sobreviver.

O próprio planejamento de ações ocorre às cegas, quando não se tem real conhecimento do tipo de influência que uma variável pode ter sobre outra. Se as ferramentas e seus usos são desconhecidos, não poderá o tomador de decisão utilizá-las de maneira coerente e eficaz.

As forças que envolvem a sobrevivência das organizações sustentam-se sobre pilares e fundamentos que necessitam ser compreendidos e analisados com cuidado. Desses fundamentos podem-se destacar três, a estratégia, a estrutura e o ambiente.

Essas são forças comumente são tratadas isoladamente, principalmente quando as organizações buscam programas de gestão, normatização ou qualidade, ou mesmo quando consultores experientes atuam apenas sobre uma delas, tentando que a organização obtenha o máximo do seu desempenho a partir do ajuste de apenas uma parte do processo.

A estrutura das organizações está diretamente relacionada ao desempenho, eficácia e eficiência de suas atividades. Está ligada à criação de valor e à competitividade. Essa relação se estabelece principalmente pela forma como as atividades são desenvolvidas, as estratégias são formuladas e executadas e especialmente como a organização se relaciona com o ambiente externo.

Esses vínculos encadeados em movimentos de causa e efeito levam as empresas a procurarem sempre os melhores arranjos organizacionais a fim de aumentar a sua

produtividade, ao passo que diminuem o tempo das comunicações internas e, conseqüentemente, das reações às demandas do mercado.

Ao descrever essas relações, Roberts (2005) afirma que essa busca tem sua representação de maneira mais acentuada no decorrer do Século XX, onde as empresas têm apresentado diversas soluções inovadoras para a forma de se estruturarem, as quais são também passageiras, fazendo com que experiências de arranjos estruturais ainda continuem a ser feitas.

Essa nova estrutura tem retirado da organização o peso daquilo que não se considera essencial, tornando-a mais enxuta, com menos níveis hierárquicos, maior fluência nas comunicações e aumento da flexibilidade nas decisões.

Roberts enfatiza, ainda, que uma organização poderá obter um grande desempenho se souber equilibrar a sua estratégia com a estrutura e o ambiente em que opera. Para o autor a estrutura vem depois da estratégia, principalmente porque através da estrutura a organização operacionaliza a estratégia. Cabe-nos, então, seguir o seu pensamento, compreendendo melhor os conceitos relacionados à estratégia, estrutura e ambiente organizacional, de maneira a identificar os efeitos dessa inter-relação.

2 ESTRATÉGIA

Não é prioridade deste trabalho discutir todos os conceitos do termo estratégia. Diversos autores apresentam conceitos distintos para estratégia, que formam um *corpus* extenso e confuso a respeito do tema, fonte de muitas divergências e de decisões extremas, com efeitos nem sempre agradáveis para o resultado das empresas. Assim, apresentam-se aqui os conceitos trazidos por Michael Porter e Henry Mintzberg, autoridades no assunto e, em seguida, alguns outros, de maneira a enriquecer essa conceituação.

2.1 Estratégia segundo Michael Porter

Michael Porter (Informação verbal)² afirma que muitos erros estratégicos advêm da pouca compreensão que as empresas têm do real significado do conceito de estratégia. Isso

² Palestra proferida por Michael Porter, sob o título: **Total Strategy**: do planejamento à implementação. Expomanagement 2007. Auditório principal do Transamérica Expo Center. São Paulo. 6 de novembro de 2007.

provoca que os erros e os problemas enfrentados diante do mercado advenham principalmente das falhas que ocorrem internamente ou, nas suas palavras, “as empresas solapam o próprio sucesso”.

Para Porter a função número um do líder é ser estrategista. Ele deve perguntar-se sobre o motivo que realmente impulsiona o seu negócio. E essa é a resposta a ser encontrada para que a empresa possa ter um direcionamento estratégico.

Estratégia não deve ser confundida com o uso de ferramentas, nem deve ser pensada como sendo uma das etapas do processo. Estratégia não é uma visão, missão ou aspiração organizacional. A estratégia é, sim, um processo que tem início com a definição correta de objetivos da organização, que deve estar sempre ligado ao retorno sobre o investimento. Os objetivos são, segundo Porter, primeiramente econômicos, depois ligados à sustentabilidade das organizações e também, realistas.

2.2 Estratégia segundo Henry Mintzberg

Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000) enriquecem o conceito, trazendo cinco definições diferentes de “estratégia”. Segundo eles um único conceito não é suficiente para descrever com profundidade a idéia por trás da estratégia. A primeira diz que *estratégia é um padrão* de algo que está sendo feito, e que dá resultado para uma organização e, por isso mesmo, deve ser mantido por longo tempo.

A segunda diz que *estratégia é um plano* que leva a organização a olhar para o futuro. Em geral os planos futuros têm base firmada em padrões do passado. Padrão e plano são formas de entender a estratégia. Em geral são definições que se relacionam, especialmente quando a organização procura ter uma percepção mais completa do contexto onde se insere.

A terceira definição diz que *estratégia é uma posição* que a empresa deseja ocupar em determinados mercados.

A quarta é a de que *estratégia é uma perspectiva*. A posição seria fundamentada na maneira como a organização olha para fora de si mesma, tentando alcançar uma dimensão no mercado diferente da atual. A perspectiva, ao contrário, é fundamentada na maneira como a organização olha para si mesma.

A última definição dos autores diz que a *estratégia é um truque*, feito pelas empresas para enganar os seus oponentes.

2.3 Outros conceitos

Tavares (2005) nos serve com outros conceitos. Se o termo estratégia significa “a arte do general”, como afirma (p. 274), o significado real da palavra extrapola, nos dias atuais, a sua tradução. Estratégia é entendida como um escopo competitivo, ou como a junção de propósitos, metas, políticas e planos para a consecução de metas. Tais conceitos relacionam-se diretamente com a busca das empresas por conseguir vencer a guerra do mercado.

Roberts (2005) destaca o conceito de estratégia corporativa, segundo o qual se identifica “o conjunto de negócios que a empresa realizará e a lógica que explica o motivo pelo qual assumir tal conduta permitirá gerar um valor extra [...]” (2005, p. 12). Trata-se então de um corpo de atividades a serem executadas para que a organização atinja seus objetivos centrais.

Unindo os conceitos podemos entender que a estratégia aponta para um movimento da organização em vários sentidos, que busca nos padrões já estabelecidos os elementos necessários para o avanço em direção a novas conquistas. Um movimento que considera o pensamento da organização e o compara com as situações advindas do ambiente externo. Que procura enganar seus adversários ao mesmo tempo em que posiciona a organização em um lugar de visibilidade e liderança cada vez maiores.

A estratégia deve levar a organização a retornar os recursos investidos e, para isso, utiliza-se de ferramentas diversas, planos, propósitos, metas e políticas alinhadas entre si, que permitem uma visão clara da direção a seguir e dos recursos a utilizar.

E, por exigir tantos recursos, conhecimentos e cuidados, a estratégia necessita de estruturas bem organizadas, que facilitem a sua realização.

3 CONCEITOS DE ESTRUTURA

Kast e Rosenzweig (1976, p. 190) afirmam que “a estrutura pode ser considerada o *padrão estabelecido entre os membros ou partes da organização.*”, e também que, por ser um sistema social, a estrutura não pode ser vista, apenas percebida pelos que a observam.

Richard Hall (2004), por sua vez, afirma que a finalidade da estrutura organizacional é, principalmente, a de evitar que o comportamento de seus integrantes se torne aleatório. Além disso, afirma que as três principais funções da estrutura seriam: produzir resultados e

atingir metas organizacionais; diminuir ou estabilizar a influência das variações individuais e, ainda, estabelecer cenários para o exercício do poder nas organizações.

A definição de Mintzberg (2006) é de que a estrutura representa o conjunto formado pela divisão e coordenação do trabalho. O que quer dizer que as diversas maneiras pelas quais as tarefas podem ser divididas, em conjunto com as maneiras de coordená-las, determinam a estrutura de uma organização. Sua definição conduz-nos a um estudo bem mais aprofundado acerca da estrutura das organizações ao condensar essas duas variáveis em algumas poucas configurações combináveis, dando-nos uma melhor percepção de sua contribuição para a eficácia organizacional.

3.1 Divisão do trabalho

Uma vez que se entenda que a estrutura é o conjunto formado pela divisão e coordenação das atividades do trabalho, faz-se necessário compreender as maneiras pelas quais elas podem se organizar. Para muitos a divisão do trabalho é a própria tradução de estrutura e compreende a forma como as tarefas são distribuídas entre as forças de trabalho. Tal divisão, porém, é resultado dos fluxos de trabalho existentes em conjunto com as relações entre as diferentes partes da organização (MINTZBERG, 2006).

3.1.1 Fluxos de trabalho

A estrutura das organizações pode ser dividida em cinco partes: o núcleo operacional, gerentes de linha intermediária, a tecnoestrutura (analistas), a assessoria de apoio e a cúpula estratégica (MINTZBERG, 2006).

O *núcleo operacional* é composto pelas pessoas que desenvolvem o trabalho básico, diretamente relacionado à atividade fim da organização. Desenvolvem quatro funções principais: assegurar as entradas (*inputs*) da produção; transformar entradas em saídas; distribuir as saídas (*outputs*) através das vendas e dos processos logísticos e, ainda, fornecer apoio a esses processos, mantendo o funcionamento das operações fundamentais da organização.

A *cúpula estratégica* compreende as pessoas que têm a responsabilidade sobre o todo da organização. É responsável pelo cumprimento da missão organizacional e por atender os interesses de seus controladores, proprietários ou acionistas.

A *linha intermediária* conecta-se ao núcleo operacional por meio dos gerentes intermediários, que possuem autoridade formal. Eles têm autoridade direta sobre os operadores. A tendência é que a organização passe a contar com vários gerentes, criando uma estrutura de supervisão e hierarquia piramidal, até que se chegue ao executivo principal.

A *tecnoestrutura* contempla os analistas (e seus assessores de apoio), cuja ação afeta diretamente o trabalho dos demais. É utilizada para aumentar a eficácia do trabalho das demais pessoas. É na tecnoestrutura que analistas retirados do núcleo operacional agem para desenhar, planejar, mudar essas operações, ou treinar as pessoas que executam essas rotinas.

A *assessoria de apoio* é composta pelas unidades especializadas, instituídas para oferecer apoio à organização fora de seu fluxo de trabalho operacional. Trata-se do conjunto de unidades que não estão diretamente relacionadas ao processo finalístico da organização, mas que são fundamentais para seu funcionamento.

A maneira como as atividades fluem através dessas posições determinará o formato da estrutura. A tendência é que ela seja desenhada de maneira a facilitar esse fluxo, isso confere eficiência nos processos.

As organizações podem, então, atuar de maneira departamentalizada, conforme demonstra Litterer (1980) e essa departamentalização pode ser funcional, ou dividida por produtos ou serviços, cabendo à organização decidir qual a maneira mais adequada para seus processos.

A estrutura pode também ser matricial, onde pessoas de setores diferentes são agrupadas em torno de projetos a serem desenvolvidos. Podendo a equipe ser desfeita no momento em que a atividade se complete.

3.1.2 Interligação

Os instrumentos de interligação, existem com maior intensidade quando a padronização não basta mais para atingir a coordenação exigida pela organização. A comunicação informal passa, então a ser necessária para o bom andamento das atividades. Pode ser feita pela criação de cargos, pela montagem de forças-tarefas e comitês, pela nomeação de gerentes integradores, pela reestruturação da organização de fluxos verticais para fluxos matriciais de trabalho. (MINTZBERG, 2006)

A criação de cargos para a interligação ocorre quando o volume de contatos é considerável o suficiente para requerê-los. Esses cargos surgem para que a comunicação possa fluir por cima dos canais verticais. Não são cargos investidos de autoridade formal, mas que devem ser exercidos por pessoas com forte poder de influência e negociação.

As *forças-tarefas* são equipes de trabalho que se organizam para realizar uma atividade específica, sendo desfeitas tão logo o trabalho seja concluído e os *comitês* são agrupamentos permanentes, interdepartamentais, que se reúnem regularmente para discutir assuntos de interesse comum.

A nomeação de *gerentes integradores* ocorre quando a coordenação por ajustamento mútuo é mais necessária que a interligação por cargos, comitês ou forças-tarefas. Um gerente integrador obtém algum poder formal, mas o seu forte ainda deve ser a persuasão e a negociação.

A interligação pode ainda ser promovida através da *mudança na estrutura organizacional*, de verticalizada para matricial. Ao organizar-se assim, evita-se a escolha de agrupamentos específicos e deixa-se toda a organização em poderes iguais de ajustamento. A *estrutura matricial* pode ser permanente, ou dinâmica (quando se ajusta ao trabalho com projetos). Mas sempre requer mais gerentes do que as estruturas tradicionais, isso gera considerável aumento de custos.

O uso de instrumentos de interligação interfere no tamanho das unidades, alterando a estrutura. Quanto maior o número desses instrumentos, menores serão as unidades organizacionais.

3.2 Coordenação

A compreensão do conceito de estrutura passa pelo entendimento dos mecanismos de coordenação. Para Mintzberg (*idem*) os cinco principais são o ajuste mútuo, a supervisão direta, a padronização dos processos de trabalho, a padronização dos resultados do trabalho e a padronização das habilidades dos trabalhadores. É evidente que as organizações tendem a ter um misto de cada um desses mecanismos, mas é comum que um deles exerça mais influência ou que seja mais evidente no desenvolvimento das atividades que os demais.

O *ajustamento mútuo* compreende a coordenação do trabalho pela comunicação informal. Ocorre quando as situações cotidianas são resolvidas com base em conversas,

combinações informais e na confiança que um trabalhador deposita no desempenho das atividades pelos demais. Torna-se mais forte em empresas muito pequenas, onde as estruturas de controle são menos exigidas, ou em equipes de técnicos altamente especializados, em que o conhecimento de cada integrante permite a obtenção do máximo desempenho, sem a necessidade de maiores controles.

A *supervisão direta* passa a existir com a inserção de pessoas responsáveis pelo controle do trabalho dos demais, estabelecendo-se níveis de hierarquia para a obtenção do controle das tarefas. São supervisores, gerentes de nível intermediário ou chefes de seções e departamentos que atuam no controle direto das atividades de seus subordinados. Via de regra, a supervisão direta é utilizada como meio de exercer o poder pelo poder, ocasião em que o supervisor perde de vista a razão de sua posição e passa a exigir de seus subordinados reverência maior do que a necessária.

A *padronização dos processos* de trabalho ocorre pela normatização, programação, especificação de tarefas, ou mesmo pela sua manualização. Decorre de uma definição prévia do que deve ser feito em cada posto, sendo estabelecidas as regras que deverão ser seguidas para a obtenção do resultado previsto.

É o tipo de padronização que traduz as atividades rotineiras em receitas a serem seguidas, retirando do operário o poder de decisão sobre suas tarefas. Funciona muito bem para atividades repetitivas e mecânicas, mesmo que algumas empresas insistam em utilizá-las para atividades de interação entre pessoas ou prestação de serviços, onde a previsibilidade é mais difícil.

A *padronização dos resultados* advém da especificação das metas e dos resultados pretendidos com as ações de trabalho. Nesse caso não é necessário exigir uma seqüência de procedimentos, posto que o resultado obtido dentro dos prazos, custos e qualidade, é o mais importante para a organização.

Empresas com alto grau de especialização, ou que detenham processos produtivos menos previsíveis podem servir-se dessa forma de controle para obterem resultados mais satisfatórios em seus processos. O trato com trabalhadores que atuem fora da planta da empresa também pode ser facilitado com a padronização de resultados, vez que não é possível supervisionar continuamente suas rotinas.

Quando se padronizam as *habilidades*, a seleção das forças de trabalho já passa a compreender as exigências suficientes para a obtenção dos resultados da organização. Os programas de treinamento e desenvolvimento de pessoas também auxiliam no processo de nivelamento do conhecimento com as atividades a serem desenvolvidas.

A *padronização de habilidades* supõe que as pessoas, tendo atividades a desenvolver e pleno conhecimento de seu trabalho, necessitam de poucos recursos a mais para desenvolvê-las. Trata-se da confiança no saber.

Em outra obra Mintzberg acrescenta a *padronização das normas* como um sexto mecanismo de controle, segundo o qual “trabalhadores compartilham um conjunto comum de crenças e podem atingir coordenação com base nisso” (*et al*, 2006, p. 187).

Kast e Rosenweig (1976), defendem que as bases da coordenação seguem apenas três caminhos, a hierarquia, o sistema administrativo e as atividades voluntárias.

A hierarquia significa para os autores que as funções são dispostas em forma de uma estrutura de comando. Em pequenas empresas o comando é exercido pelo presidente, em empresas mais complexas forma-se uma cadeia de comando de vários níveis para exercício desse controle.

O sistema administrativo, segundo os autores, compreende o fluxo horizontal de coordenação do trabalho, o qual se torna automático para a maioria das empresas. São rotinas já compreendidas pela organização e que dela fazem parte.

Já o sistema voluntário decorre da percepção que alguns vêm a ter sobre as necessidades de trabalho, para as quais organizam soluções e depreendem esforços além dos que lhes são exigidos pela estrutura formal da organização.

Dada a divisão do trabalho e a coordenação das atividades pode-se considerar o terceiro elemento a ser compreendido neste trabalho, o Ambiente.

4 AMBIENTE

Peter Senge (*et al.*, 2007) defende tão enfaticamente a idéia de que as organizações são também organismos vivos, que chega a tratá-las como sendo uma nova espécie consumidora dos recursos naturais da terra. Sua comparação beira a ficção, ao tempo em que também nos

chama a atenção para o fato de que, como os organismos vivos, as empresas necessitam retirar do ambiente externo os recursos necessários à sua existência e para ele devolvem os seus resultados.

Pode-se dizer que a relação entre as organizações e o ambiente externo é mesmo muito próxima da relação biológica entre os seres vivos e seu ambiente. Daí a necessidade de se compreender os conceitos de estratégia e estrutura, para identificar qual a melhor maneira a ser utilizada por essas organizações para relacionar-se com o ambiente.

Para Mintzberg (2006) o ambiente representa todas as coisas que se encontram externas à organização.

Morgan (2002) consegue concordar tanto com Senge, quanto com Mintzberg, ao estabelecer a comparação entre empresas e organismos vivos, pela qual afirma que os diferentes ambientes podem favorecer o surgimento e a permanência de diferentes organizações, e que essas organizações, tomando de diferentes meios, têm como fator de sucesso a congruência com o ambiente.

Para o autor essa mudança de percepção das empresas, que as faz passarem de máquinas a seres vivos, decorre do fracasso do modelo mecanicista. Seja como for, esse novo olhar permitiu avanços no desenvolvimento de técnicas para a avaliação dos fatores ambientais externos, a adaptação, o ciclo de vida organizacional, o desenvolvimento organizacional, as “espécies” de organização, bem como da sua ecologia.

Ele ainda defende que as organizações, sendo sistemas abertos, necessitam equilibrar suas necessidades internas e adaptar-se às circunstâncias ambientais.

Litterer (1980) afirma que as organizações só obterão êxito se estiverem totalmente ajustadas ao ambiente. Para isso necessitam compatibilizar suas entradas e saídas, ou seja, sua relação entre clientes e fornecedores. Segundo o autor, existem três principais ambientes onde as organizações operam, o mercado, o ambiente das operações (sejam de aquisições, sejam de produção) e o ambiente da ciência e engenharia.

4.1 Ambiente e Estratégia

O que acontece com o ambiente e que preocupa os gestores é sua imprevisibilidade e a constante possibilidade de mudanças. A velocidade com que as mudanças ocorrem no

ambiente afeta diretamente as organizações. Mintzberg (2006) apresenta quatro características do ambiente que devem ser observadas pelas organizações:

- *Estabilidade*: o ambiente pode ser estável ou dinâmico;
- *Complexidade*: o ambiente pode ser simples ou complexo;
- *Diversidade de mercado*: os mercados podem ser integrados ou diversificados; e
- *Hostilidade*: o ambiente pode ser magnânimo, quando a organização pode chegar a selecionar seus clientes, ou hostil, quando a concorrência procura destruir a organização.

Para Tavares (2005) o ambiente é composto por forças incontroláveis que condicionam as ameaças e oportunidades da organização. Esses componentes seriam, principalmente: a economia, a demografia, as forças sociais, a política interna do país, a política econômica, a política externa do país, as forças e imposições legais, as forças culturais, a tecnologia e a natureza.

Esses fatores deverão, segundo o autor, ser monitorados constantemente e o impacto, a frequência e a duração com que afetam a organização devem ser considerados para efeito de tomada de decisão estratégica.

Porter (2004) considera como principais apenas cinco fatores, o que, na verdade, torna ainda mais complexa a análise das variações do ambiente, ao tempo que possibilita a construção de uma poderosa ferramenta estratégica. Seu modelo das cinco forças foi desenvolvido para atender às necessidades das indústrias, o modelo defendido por Tavares é genérico, talvez daí a diferença de aspectos a serem considerados.

Em palestra recente, Porter afirmou que foi muitas vezes chamado à atenção para considerar outras forças, como o Governo, por exemplo, mas tem relutado quanto a isso, por entender que essas forças que lhe têm sido oferecidas podem também ser arroladas como oportunidades (Informação verbal)³.

³ Palestra proferida por Michael Porter, sob o título: **Total Strategy**: do planejamento à implementação. Expomanagement 2007. Auditório principal do Transamérica Expo Center. São Paulo. 6 de novembro de 2007

Seu modelo, então, considera como forças ambientais a serem analisadas: a ameaça de novos entrantes, o poder de negociação dos compradores, o poder de negociação dos fornecedores, a rivalidade dos concorrentes e a ameaça de produtos substitutos.

É necessário admitir, então, que o ambiente afeta profundamente a estratégia das organizações, tenham elas ou não fins lucrativos.

Uma vez que a empresa adapta-se ao ambiente, seja conhecendo as forças externas através do modelo das cinco forças, ou de outra ferramenta de gestão, seja de maneira empírica, precisará verificar se sua estrutura possui as características necessárias para reagir a essas forças, ou para permitir a implementação da estratégia.

4.2 Estratégia e Estrutura

A adaptação da estrutura à estratégia pode não ser um conceito muito claro para os gestores. Em geral parecem ser ações reativas, que terminam por criar um novo setor, unidade de negócios ou filial para atender certas demandas estratégicas, ou, pelo contrário, a exclusão de estruturas obsoletas, ou mesmo o esvaziamento de partes dessa estrutura.

A relação entre estratégia e estrutura se estabelece prioritariamente no processo de execução e têm a ver tanto com o ciclo de vida das organizações, quanto com a gestão da cadeia de valor. É no momento da execução que a estrutura necessita ser avaliada e, muitas vezes, modificada.

Nesse aspecto, Thompson Jr e Strickland III (2004, p. 311) afirmam que

(...) a elaboração da estratégia é largamente uma atividade empreendedora orientada para o mercado; a implementação da estratégia é principalmente uma atividade orientada para as operações, que gira em torno do gerenciamento de pessoas e processos de negócios.

Essa perspectiva gerencial, que muitas vezes implica na mudança das operações para a implementação das estratégias, é um dos fatores que contribuem para a dificuldade na execução. Ao elaborar a estratégia, a organização deve estar preparada para rever suas operações e a alocação das pessoas necessárias para a implementação da estratégia.

Os autores ressaltam que a estrutura, especialmente no que diz respeito aos meios de coordenação das atividades, volta-se para a implementação da estratégia tendo, muitas vezes, que se modificar. Eles sugerem que os ajustes necessitem ser feitos em três frentes:

- Entre a estratégia e as capacidades organizacionais: quando se torna necessário desenvolver competências básicas para a execução.
- Entre a estratégia e a estrutura de recompensa da empresa, políticas, sistemas de informações e práticas operacionais: quando se torna necessário reforçar as operações internas para a melhor execução da estratégia.
- Entre a estratégia e a cultura corporativa: quando se tornar necessário o aumento do apoio, melhoria do clima organizacional, ou um ambiente de apoio à execução das tarefas e à motivação.

Ao explicar o motivo da estrutura seguir a estratégia, os autores reforçam que novas estratégias necessitarão, provavelmente, de revisão da estrutura.

Porter (2004) discorre sobre a estrutura voltada para a estratégia, chamando a atenção para a maneira como a indústria se organiza em favor da estratégia. O faz, porém, classificando os concorrentes em grupos estratégicos e definindo como lidar com os diferentes grupos. Sua abordagem, na verdade, parte sempre da interação entre ambiente e estratégia, deixando alguns poucos comentários acerca da estrutura interna das organizações.

Porter, na verdade, não despreza a estrutura organizacional como fator importante, apenas focaliza seu trabalho na estratégia, compreendendo que a estrutura é por ela moldada.

De fato, é mais plausível que as empresas estejam voltadas para extrair do ambiente os recursos para o seu crescimento, deixando que as estruturas internas se adaptem, do que procurar mover-se internamente. O esforço dessa mudança interna é bem menos compensador e, por outro lado, é inevitável a mudança estrutural quando as estratégias ou o ambiente exigem.

Cabe ao gestor, ao invés de preocupar-se em mudar constantemente, provisionar seus recursos, conhecimentos e pessoas para as possibilidades de adaptação, oferecendo menor resistência a elas, quando necessárias.

5 CONSIDERAÇÕES

A tríade formada por estratégia, estrutura e ambiente de uma organização deve estar alinhada de maneira competente, sob pena de comprometer a eficácia organizacional, ou a efetividade de suas ações. Organizações públicas, sem fins lucrativos, indústrias, empresas de todos os setores podem beneficiar-se desse conhecimento quando perceberem que as empresas não devem ser estruturadas sem levar em conta os demais fatores.

Clonar estruturas não garante o êxito das organizações, por exemplo. Também não será por copiar estratégias que as organizações obterão sucesso. O *benchmark* a se estabelecer deve levar em conta outros fatores além daqueles facilmente percebidos. Uma organização pode obter sucesso ao copiar parte desses fatores, mas não terá garantias de que, conhecendo a influência de um deles sobre os demais, não obteria êxito maior.

Por outro lado, os modelos existentes para estabelecer essa análise ainda são muito precários e não podem ser generalizados. As organizações, por enquanto, sabem apenas que devem “ligar os pontos” e estabelecer uma boa relação entre estratégia, estrutura e ambiente, mas não têm ainda instrumentos eficazes para identificar os ajustes necessários.

É certo que a percepção das organizações como seres vivos pode ajudar a desenvolver essa ferramenta, mas há que se convir que esse “ser biológico” chamado organização é, no mínimo, muito estranho, pois nenhum outro ser que se conhece pode enviar suas partes de volta para casa no final do dia. Nenhuma outra criatura tem partes tão influenciáveis individualmente pelo ambiente quanto uma organização. Essas são características limitadoras do desenvolvimento de ferramentas adequadas para a modelagem da organização, sem dúvida.

O ciclo de influência proposto por Roberts no início deste trabalho (estratégia, ambiente, estrutura) pode iniciar-se em qualquer ponto. Caso a estrutura da organização já esteja montada, caberá ao gestor identificar a eficácia de sua relação com o ambiente. Caso o ambiente, definido pela delimitação do escopo de atuação da organização, já esteja bem claro para os seus membros, caberá desenvolver estratégias eficazes. Caso seja necessário alterar a estrutura, deve-se prover mudanças com base na estratégia. Compreendendo essa dinâmica, certamente as organizações obterão maior clareza ao buscar soluções para suas demandas.

Por fim, há que se esclarecer que outras forças também poderão influenciar esse processo, o que não invalida o seu estudo. Particularidades estruturais, estratégicas ou

ambientais podem fazer com que o fluxo seja invertido, é o que acontece, por exemplo, com o monopólio, onde uma estratégia organizacional é capaz de alterar as condições do ambiente. Mas a norma não é essa, prevalecendo, portanto, o entendimento do ciclo normal de influências aqui proposto.

REFERÊNCIAS

HALL, Richard H. **Organizações**: estruturas, processos e resultados. 8. ed. São Paulo: Pearson, 2004.

KAST, Fremont E.; ROSENZWEIG, James E. **Organização e administração**: um enfoque sistêmico. Vol. 1. São Paulo: Pioneira, 1976.

LITTERER, Joseph A. **Introdução à administração**. Rio de Janeiro: Livros Técnicos e Científicos, 1980.

MINTZBERG, Henry. **Criando organizações eficazes**: estruturas em cinco configurações. 2. Ed. São Paulo: Atlas, 2006.

MINTZBERG, Henry, et al. **O processo da estratégia**: conceitos, contextos e casos selecionados. 4. Ed. Porto Alegre: Bookman, 2006.

MINTZBERG, Henry; AHLSTRAND, Bruce; LAMPEL, Joseph. **Safári de estratégia**: um roteiro pela selva do planejamento estratégico. Porto Alegre: Bookman, 2000.

MORGAN, Gareth. **Imagens da organização**: edição executiva. 2. Ed. São Paulo: Atlas, 2002.

PORTER, Michael. **Estratégia competitiva**: técnicas para a análise de indústrias e da concorrência. 2. Ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

ROBERTS, John. **Teoria das organizações**: redesenho organizacional para o crescimento e desempenho máximo. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.

SENGE, Peter; et al. **Presença**: propósito humano e o campo do futuro. São Paulo: Cultrix, 2007.

TAVARES, Mauro C. **Gestão Estratégica**. 2. Ed. São Paulo: Atlas, 2005.

THOMPSON Jr, Arthur A.; STRICKLAND III, A. J. **Planejamento estratégico**: elaboração, implementação e execução. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2004.