

ANÁLISE AMBIENTAL E ESTRATÉGIA ORGANIZACIONAL — UMA METODOLOGIA PARA APLICAÇÃO*

“O meio-ambiente constitui sempre uma ameaça e um recurso.”
(Charles B. Perrow)

1. Apresentação; 2. Introdução; 3. Modelo de análise ambiental para estratégia organizacional; 4. Teste do modelo de análise ambiental para estratégia organizacional.

1. Apresentação

Toda e qualquer organização objetiva atender necessidades e aspirações de pessoas, grupos ou outras organizações. Ocorre que essas necessidades e aspirações não são estáticas, mudam continuamente de intensidade, frequência ou mesmo de natureza. Isso se deve ao fato de que vivemos numa época de grande complexidade e ritmo vertiginoso de mudanças sociais, políticas, econômicas, tecnológicas, culturais, legais, demográficas, energéticas e ecológicas. Aparecem novos grupos de interesse, novos estágios são alcançados na economia, nas leis, na tecnologia e na cultura. As percepções ou preferências de pessoas, grupos ou organizações se alteram. Novas necessidades surgem, outras desaparecem.

Nossas organizações são simultaneamente sujeito e objeto do ambiente. Elas não têm opção: precisam adaptar-se continuamente às mais diversas forças internas e externas e aprender a lidar com elas devendo, algumas vezes, desestimulá-las ou neutralizá-las; outras, mantê-las, corrigi-las ou sincronizá-las, e até mesmo criá-las ou aumentá-las, segundo os diversos objetivos da organização.

A sobrevivência ou a extinção, o sucesso ou o fracasso das organizações serão necessariamente fruto do seu comportamento em relação a essas forças. Devemos,

* Documento elaborado pela Secretaria do Planejamento — Coordenadoria de Modernização Administrativa do Governo do Estado do Paraná, pela seguinte equipe técnica: Maria Inês Veiga Meneghetti, Ney Geraldo Medeiros Braga, Osny Martinelli Pereira Alves, Paulo Clotário Portugal, Rita de Cássia Trevisan Meyer, Rita Maria Franco Ribeiro, com a colaboração do Departamento de Produtividade da Secretaria do Estado da Agricultura do Governo do Estado do Paraná e apoio financeiro da Secretaria de Planejamento da Presidência da República (Seplan/PR) e da Secretaria de Articulação com os Estados e Municípios

pois, dotá-las de metodologia e capacitação gerencial para identificar, implementar e avaliar comportamentos organizacionais válidos para tratar com a realidade mutável.

O presente trabalho foi desenvolvido numa tentativa de oferecer às organizações um instrumental que lhes possibilite a identificação dos relacionamentos com os diversos ambientes e sua constante adaptação às mutações ocorridas.

Vilson Deconto

Secretário de Estado do Planejamento

2. *Introdução*

A análise ambiental para formulação de estratégia organizacional tem sido uma preocupação de autores e estudiosos das organizações. Hoje, dispõe-se, sobre o assunto, de várias obras bibliográficas que, no entanto, não nos oferecem um instrumental prático para aplicação pelas organizações empenhadas no planejamento estratégico de suas ações.

Este estudo foi elaborado com a intenção de proporcionar às organizações o resultado dos trabalhos de pesquisa na literatura existente e do desenvolvimento de um modelo simplificado de análise ambiental até então não-disponível para aplicação pelos próprios dirigentes da organização.

Notar-se-á a inexistência de citações bibliográficas no decorrer do trabalho, em face do propósito de apresentá-lo de forma prática e direta, sem caracterizá-lo como obra literária; assim, ao final do texto, é apresentada a bibliografia consultada para a sua elaboração.

3. *Modelo de análise ambiental para estratégia organizacional*

3.1 O que é análise ambiental

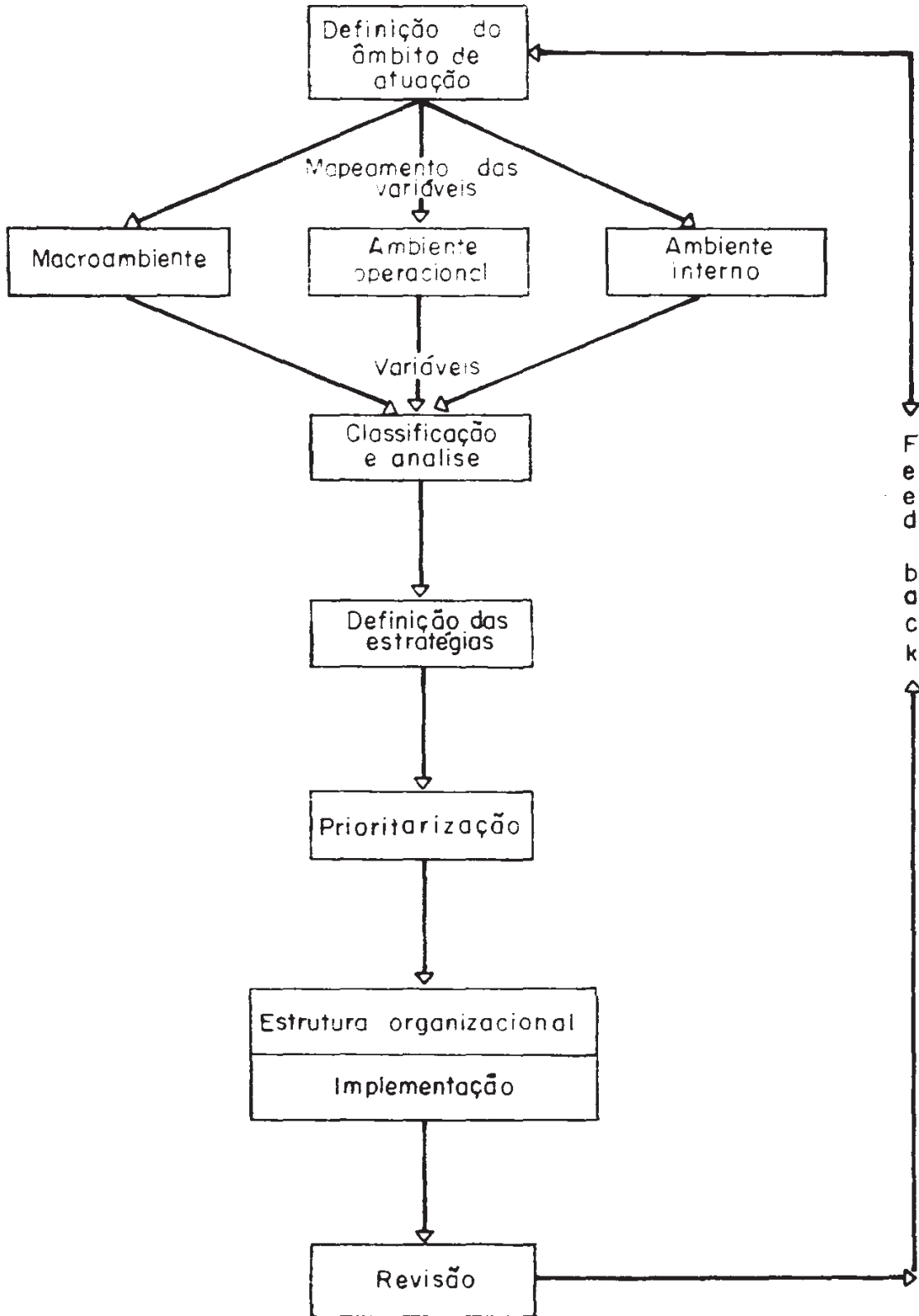
Análise ambiental, segundo Paulo de Vasconcellos Filho, é um processo sistematizado que objetiva mapear, classificar e analisar as variáveis ambientais que povoam o ambiente total da organização.

Deve-se diferenciar as finalidades da análise ambiental e do diagnóstico organizacional, ressaltando-se que estes não são mutuamente exclusivos, ou seja, a aplicação da análise ambiental não exclui absolutamente a necessidade do desenvolvimento de um diagnóstico organizacional, podendo, entretanto, evitar situações de crises que motivem sua aplicação.

Para melhor visualização do projeto como um todo, montou-se o gráfico 1 apresentado.

(Sarem). (Endereço: Secretaria de Estado do Planejamento/Coordenadoria de Modernização Administrativa — Ed. Humberto de Alencar Castello Branco — Centro Cívico — 80.000 Curitiba, PR.)

Gráfico 4



3.2 Benefícios resultantes da aplicação da análise ambiental

- Conhecimento, por parte do dirigente, das influências que o ambiente exerce sobre a organização.
- Aplicação da análise ambiental na organização, pelo próprio dirigente, dispensando-se a atuação de elementos externos à organização.
- Elaboração do plano de ação da organização, com base na aplicação da análise ambiental.
- Condições de adaptação da organização às mutações ambientais, através da aplicação periódica da análise ambiental.
- Possibilidade da organização prever a ocorrência de eventos que venham exercer influência sobre ela.
- A aplicação da análise ambiental pode ser realizada juntamente com o processo de modernização administrativa.

3.3 Requisitos para a aplicação da análise ambiental

Para o desenvolvimento de qualquer tipo de trabalho em uma organização existem alguns aspectos que devem ser abordados. Para a aplicação da análise ambiental e obtenção dos benefícios decorrentes, as organizações devem atender a requisitos mínimos, tais como:

- vontade e determinação dos dirigentes;
- compreensão e percepção dos dirigentes;
- necessidade de adaptação ao ambiente;
- sincronia interna;
- senso de servir o público.

3.4 Aplicação da análise ambiental*

O instrumental desenvolvido pela Coordenadoria de Modernização Administrativa, para aplicação da análise ambiental, compõe-se de seis planilhas e um quadro de controle:

planilha 01 — mapeamento das variáveis;

planilha 02 — análise, classificação e estratégia de ação para as variáveis macroambientais;

planilha 03 — análise, classificação e estratégia de ação para as variáveis operacionais;

planilha 04 — análise, classificação e estratégia de ação para os públicos internos;

planilha 05 — análise, classificação e estratégia de ação para os fatores internos;

planilha 06 — prioritarização das variáveis ambientais.

* N. da R. O leitor interessado em aplicar o modelo completo de análise ambiental em sua organização deverá solicitar um exemplar à Secretaria do Planejamento do Governo do Estado do Paraná.

As planilhas, bem como o quadro de controle, devem ser preenchidas pelas chefias das diversas unidades componentes da estrutura da organização, após o que a unidade responsável pela aplicação da análise ambiental preenche o quadro de controle geral, condensando o conteúdo dos quadros relativos às unidades.

O modelo das planilhas é apresentado como anexo a este trabalho.

3.5 Mapeamento das variáveis ambientais

Antes de entrarmos no mérito da identificação das variáveis ambientais dos diversos segmentos, faz-se necessário o reconhecimento dos “limites físicos e psicológicos de atuação de uma organização em termos de influenciar e ser influenciada pelo ambiente” (âmbito de atuação), pois não podemos considerar o universo como ambiente. É vital que sejam mapeadas variáveis realmente pertinentes à organização sendo a maior condicionante do processo o âmbito de atuação.

É importante também ter em mente que âmbito de atuação definido para a organização pode e deve ser flexível, sujeito a revisão constante e, portanto, dinâmico, como meio de evitar um posicionamento obsoleto e ameaçador para sua sobrevivência e desenvolvimento.

A organização deve sempre questionar qual é o seu “negócio”. Para tal, é imprescindível que tenha em mente as seguintes indagações:

- onde estávamos?
- onde estamos?
- onde estaremos?

3.5.1 Conceituação dos segmentos ambientais

3.5.1.1 Macroambiente

Macroambiente é o mundo, a sociedade em que vivemos. As variáveis macroambientais são as forças maiores que influenciam a atuação das organizações. São as normas gerais de funcionamento da sociedade; os mecanismos de regulação da economia e o resultado da interação desses mecanismos com a realidade atuante; as reações da natureza ao convívio humano, bem como suas ações espontâneas; as descobertas e invenções que alteram os métodos de investigação, produção e distribuição de bens e serviços; as tradições, valores, necessidades e aspirações atuando como forças dinâmicas e conflitantes na formação de ideologias e na determinação de padrões de comportamento para as pessoas.

3.5.1.2 Ambiente operacional

Ambiente operacional é aquele composto pelos públicos externos à organização. Público é um grupo distinto de pessoas e/ou organizações que possuem um interesse real ou potencial sobre uma organização. Em outras palavras, os públicos externos são grupos de pessoas ou organizações que mantêm (públicos reais) ou poderiam manter (públicos potenciais) um processo de intercâmbio com a

organização, através de relacionamentos diversos (consumo, fornecimento, financiamento, apoio, antagonismo e outros).

3.5.1.3 Ambiente interno

Ambiente interno é aquele composto pelos públicos internos à organização, bem como por outras variáveis situacionais, estruturais, culturais e mercadológicas.

Público interno é um grupo distinto de pessoas que possuem algumas características e/ou interesses comuns e afins e que, por ações ou omissões, podem influenciar significativamente o desempenho de uma ou mais áreas da organização. Esses grupos podem ser formal ou informalmente constituídos, e sua existência e atuação consideradas legítimas ou não.

As variáveis situacionais, estruturais e culturais são os componentes organizacionais herdados ou criados pela organização, a fim de atingir os seus diversos objetivos e metas.

As variáveis mercadológicas de uma organização são os diversos fatores significativos a serem considerados para uma administração eficaz das relações de troca.

3.5.2 Grau de relevância dos segmentos

A maioria dos autores concorda que não devemos dirigir nossos esforços de identificação, classificação e análise das variáveis ambientais dos diversos segmentos (macroambiente, ambiente operacional e ambiente interno) com idêntica intensidade e freqüência. As características de uma organização (tamanho, autonomia, âmbito de atuação) irão estabelecer o grau de relevância das variáveis de cada segmento ambiental. Apenas como referência, considere o quadro 1.

Quadro 1

Relevância das variáveis ambientais

Organizações	Graus de relevância		
	Elevado	Médio	Reduzido
Empresa multinacional	Macro. operacional e interno	—	—
Grande empresa nacional	Macro. operacional e interno	—	—
Média empresa	Operacional e interno	Macro	—
Pequena empresa	Operacional e interno	—	Macro
Microempresa	Operacional e interno	—	Macro

3.5.3 Tipos de variáveis

3.5.3.1 Variáveis macroambientais

A sensibilidade e a experiência dos dirigentes e do quadro técnico das diversas áreas da organização são as principais fontes para a identificação das variáveis macroambientais. Para tal, há necessidade de serem considerados o grau de relevância do segmento macro, para a organização, e o seu âmbito de atuação.

A título ilustrativo e como subsídio à identificação, apresentamos, a seguir, alguns exemplos.

- *Variáveis econômicas*

crescimento do produto nacional bruto;
balanço de pagamentos;
reservas cambiais;
balança comercial;
estrutura bancária;
taxa de inflação;
taxas de juros;
estabilidade monetária;
mercado de capitais;
arrecadação (impostos federais, estaduais e municipais);
distribuição de rendas;
índice de correção monetária;
preços.

- *Variáveis sociais*

Estrutura sócio-econômica:

- percentual da população pertencente a cada segmento sócio-econômico;
- hiatos entre diversos segmentos;
- condições de vida de cada segmento;
- estrutura de consumo de cada segmento;
- tendências de consumo de cada segmento;
- sistema de valores de cada segmento;
- estrutura fundiária.

Estrutura sindical:

- tipos de organização;
- tipos de conflito;
- graus de participação;
- características ideológicas.

Estrutura política:

- características ideológicas;
- características organizacionais;
- tipos e graus de participação.

- *Variáveis culturais*

índices de alfabetização;
estrutura étnica;

níveis de escolaridade;
tendências da orientação educacional;
tendências institucionais do sistema educacional;
adesão a inovações.

Veículos de comunicação:

- estrutura institucional do setor;
- graus de concentração;
- regime de funcionamento;
- níveis de audiência e leitura.

• *Variáveis demográficas*

densidade populacional;
mobilidade da população;
índice de natalidade (a);
índice de mortalidade (b);
taxa de crescimento demográfico ($a - b$);
taxa de crescimento populacional ($a - b$) + (imigração — emigração);
composição e distribuição da população, segundo sexo, idade e estrutura familiar.

• *Variáveis políticas*

Fatores de poder:

- partidos políticos;
- sindicatos;
- instituições religiosas;
- forças armadas;
- associações de classe;
- empresas multinacionais;
- empresas estatais;
- ministérios;
- secretarias de Estado;
- Poder Legislativo;
- Poder Judiciário;
- Poder Executivo;
- universidades;
- imprensa.

Estrutura de poder:

- regime de governo;
- importância relativa dos fatores de poder;
- tipos de relacionamento entre os fatores;
- tipos de participação dos fatores.

Resultantes da dinâmica da estrutura de poder:

- política monetária;
- política tributária;
- política de distribuição de renda;

- política de relações externas;
- legislação (federal, estadual e municipal);
- política de estatização;
- política de segurança nacional;
- política creditícia;
- política de emprego;
- política de transportes;
- política de pesquisa;
- política educacional;
- política de abastecimento e armazenamento.

- *Variáveis tecnológicas*

capacidade para aquisição e desenvolvimento de tecnologia;
 proteção de patentes;
 ritmo de mudanças tecnológicas;
 orçamento de pesquisa e desenvolvimento;
 transferência de tecnologia.

- *Variáveis legais*

legislação tributária;
 legislação trabalhista;
 legislação comercial.

- *Variáveis ecológicas*

índice de poluição sonora;
 índice de poluição atmosférica;
 índice de poluição hidrológica;
 índice de poluição visual;
 cumprimento da legislação sobre o uso do solo e meio-ambiente.

- *Variáveis energéticas*

facilidade X dificuldade de obtenção;
 grau de dependência de fornecedores;
 instabilidade do preço;
 soluções alternativas;
 tempo de vida dos estoques;
 forma de distribuição;
 fatores reguladores de consumo (preço, racionamento).

3.5.3.2 Variáveis operacionais

A identificação das variáveis operacionais deve ser realizada tendo em vista a relevância dos públicos externos da organização. Leve-se em consideração que

os públicos externos podem ser reais ou potenciais e que sua vinculação com a organização pode ser formal ou não.

A título de ilustração e como subsídio à identificação, apresentamos, a seguir, alguns exemplos genéricos.

- *Variáveis ambientais operacionais = públicos externos*

governo (federal, estadual e municipal);
distribuidores (atacadistas e varejistas);
consumidores/clientes/usuários (finais, industriais, atuais e potenciais);
empresas associadas;
concorrentes e competidores;
fornecedores (matéria-prima, serviços e energia);
fontes de recrutamento de pessoal;
financiadores;
sindicatos/cooperativas/associações de classe;
veículos de comunicação;
reguladores;
comunidade (clientelas políticas, grupos de pressão);
órgãos que podem manter sanções normativas e financeiras.

3.5.3.3 Variáveis internas

A identificação das variáveis internas deve ser realizada levando-se em conta os públicos internos da organização e outras variáveis ou componentes organizacionais (variáveis situacionais, estruturais, culturais e mercadológicas).

A título ilustrativo e como subsídios à identificação, apresentamos, a seguir, alguns exemplos.

- *Variáveis ambientais internas = públicos internos + fatores internos*

a) Públicos internos

Recursos humanos

- quadro dirigente;
- quadro técnico;
- quadro funcional.

b) Fatores internos

Fatores situacionais e estruturais

- principais políticas;
- estrutura da organização;
- idéias, atitudes, comportamentos e valores do quadro dirigentes e das pessoas-chave da organização;
- sistema de informações;
- sistema de controle;
- sistema de avaliação de desempenho;
- sistema de remuneração;

- critérios de seleção;
- programas de desenvolvimento de recursos humanos.

Fatores culturais

- cultura organizacional;
- história;
- filosofia;
- valores;
- aspirações;
- auto-imagem.

Fatores mercadológicos

- preço;
- produto e serviço;
- distribuição;
- comunicação: propaganda, publicidade, atmosfera, incentivo e contato pessoal.

3.6 Análise das variáveis ambientais

3.6.1 Variáveis macroambientais

Há muitas técnicas para a análise das variáveis macroambientais. Para o fim a que nos propomos, vamos procurar obter uma análise baseada na sensibilidade de dirigentes experientes.

3.6.2 Variáveis operacionais e internas

A análise das variáveis operacionais e internas consiste no exame dos públicos externos, internos e dos fatores estruturais, situacionais, culturais e mercadológicos.

Os públicos externos e internos requerem, para a sua análise, as seguintes providências:

- Identificar os tipos de relacionamento mantidos nos dois sentidos:

Organização \rightleftharpoons Público

Ex.: consumo, fornecimento, orientação, controle, normatização, antagonismo, apoio e outros.

- Identificar o objeto do relacionamento, ou seja, o que é utilizado no processo de intercâmbio (nos dois sentidos) entre a organização e seus públicos.

- Identificar a qualidade do relacionamento, ou seja, qual é a atitude assumida pela organização ou pelo público examinado, no processo de intercâmbio específico. Descrevemos a seguir, oito atitudes identificadas para o relacionamento entre dois ou mais grupos:

A) **Atitude negativa.** Ocorre quando uma organização em relação a um público ou um público em relação a uma organização **ORG ⇌ PUB** não aprecia um relacionamento específico e pode, inclusive, empenhar-se em evitá-lo. A atitude negativa é pior do que a atitude de indiferença. No caso da atitude de indiferença a organização e/ou público não possui sentimentos específicos sobre o relacionamento. No caso da atitude negativa, eles ativamente não apreciam o relacionamento específico e tomam medidas para evitá-lo.

B) **Atitude de indiferença.** Ocorre quando **ORG. ⇌ PUB** apresenta desinteresse ou indiferença quanto a um relacionamento específico.

C) **Atitude de interesse latente.** É um estado em que **ORG ⇌ PUB** têm forte necessidade de um relacionamento específico que não existe.

D) **Atitude de interesse declinante.** É um estado no qual o interesse por um relacionamento específico entre **ORG ⇌ PUB** está diminuindo.

E) **Atitude de interesse irregular.** É um estado em que o nível de interesse por um relacionamento específico **ORG ⇌ PUB** é marcado por flutuações sazonais ou voláteis.

F) **Atitude ótima.** É um estado em que o nível de interesse por um relacionamento específico **ORG ⇌ PUB** é o melhor possível.

G) **Atitude de interesse excessivo.** Ocorre quando o nível de interesse em um relacionamento específico **ORG ⇌ PUB** excede o nível desejado.

H) **Atitude de interesse no rompimento.** Ocorre quando há interesse **ORG ⇌ PUB** em desfazer o relacionamento.

A análise dos fatores situacionais, culturais e mercadológicos será inicialmente feita de forma subjetiva, baseada na sensibilidade de dirigentes experientes. Assim, a tarefa do dirigente consistirá em examinar os fatores específicos procurando determinar sua identificação e/ou contribuição em relação ao modelo de investigação ambiental e ao nível de compreensão organizacional escolhidos pela organização.

As organizações apresentam diferentes posicionamentos referentes ao grau de investigação ambiental e de compreensão dos segmentos ambientais com os quais interage. Esses posicionamentos nem sempre são claramente percebidos pelos dirigentes da organização, o que não pode ser confundido com sua inexistência.

Os modelos de investigação ambiental e os níveis de compreensão organizacional — quadro 2 — proporcionarão aos dirigentes a avaliação de seu posicionamento atual e a possibilidade de escolha de novos modelos e níveis como ideais, caso os atuais não se coadunem com a presente filosofia da organização.

É importante destacar que o enquadramento da organização em um dos modelos e níveis — escolhido como predominante — vai determinar certamente a qualidade de análise ambiental a ser realizada, pois demonstrará o interesse, o esforço e o grau de sistematização com os quais enfrentará sua realidade.

Quadro 2

Modelos de investigação ambiental e níveis de compreensão

Modelos de investigação ambiental	Níveis de compreensão organizacional
Modelo irregular de investigação ambiental	Organização incompreensiva
Modelo regular de investigação ambiental	Organização casualmente perceptiva
Modelo contínuo de investigação ambiental	Organização altamente perceptiva
	Organização plenamente perceptiva

Obs.: Esses modelos e níveis são distintos, mas não necessariamente exclusivos.

a) Modelo irregular de investigação ambiental. Representa um processo de estudo ambiental casuístico, provavelmente ocasionado por alguma ocorrência inesperada no ambiente como, por exemplo, um problema energético ou uma alteração da legislação tributária. Conseqüentemente, torna-se, em grande medida, uma reação a uma crise. O enfoque da investigação está direcionado para o passado e a sua intenção é a identificação das implicações de um evento que já ocorreu. O ponto central localiza-se nas reações imediatas ou a curto prazo contra a crise, e pouca atenção é dada à identificação e avaliação de tendências e eventos ambientais futuros.

b) Modelo regular de investigação ambiental. O segundo modelo de investigação ambiental é mais abrangente e sistematizado. Exige uma revisão regular do ambiente, ou pelo menos daqueles componentes considerados importantes. É mais orientado para o futuro do que a primeira abordagem, e antecipatório, no sentido de que as questões ou decisões atuais relevantes são identificadas e, depois, o ambiente é analisado para determinar o futuro impacto sobre elas. Ainda assim, o enfoque é primariamente retrospectivo, já que, em primeiro lugar, é dada atenção à situação de um futuro próximo.

c) Modelo contínuo de investigação ambiental. O terceiro modelo de investigação ambiental apresenta uma clara distinção em relação aos dois anteriores. Sugere uma observação constante e sistemática dos vários segmentos ambientais com suas respectivas variáveis, ao invés de eventos específicos.

Talvez mais importante do ponto de vista operacional seja o fato de que uma investigação contínua deva ser estruturada organizacionalmente. Diferentemente dos modelos irregular e regular, nos quais os estudos podem ser deixados a cargo de uma assessoria apropriada, a abordagem orientada para sistemas exigirá, pelo menos, um órgão de investigação que funcione como órgão liberatório das informações ambientais.

O modelo contínuo necessita, também, de um processo de planejamento que sugira uma integração das funções de processamento de informações e utilização das informações no planejamento. Enquanto outros modelos proporcionam informações ambientais para dar apoio às escolhas específicas, o modelo contínuo dá apoio à variedade de escolhas inerentes ao planejamento estratégico (desde a seleção das missões organizacionais até a escolha de programas financeiros).

3.6.3. Níveis de compreensão organizacional

A) Organização incompreensiva. Uma organização incompreensiva é o extremo oposto de uma organização orientada para o seu ambiente. Possui duas características:

1. nada faz para medir as necessidades, as percepções, as preferências ou o grau de satisfação de seus públicos.
2. torna difícil a seus públicos fazer indagações, reclamações, sugestões ou dar opiniões.

Esse tipo de organização ou pressupõe que conhece o que seus públicos necessitam e sentem ou que suas necessidades e sentimentos não têm importância. Não vê razão alguma para consultá-los nem lhes facilita o fornecimento de informações ou sugestões voluntárias.

Os negócios monopolísticos altamente isolados do controle público são capazes de proceder com pouca preocupação pelos interesses ou gostos de seus públicos. As organizações que enfrentam uma demanda intensa e contínua por seus produtos e serviços também podem ser bastante incompreensivas.

Em geral, as organizações mais incompreensivas tendem a ser aquelas que se encontram numa posição soberana de monopólio ou de demanda elevada, que estão um tanto isoladas do controle popular.

B) Organização casualmente perceptiva. A organização casualmente perceptiva difere da organização incompreensiva em duas maneiras:

1. mostra interesse em conhecer as necessidades, as percepções, as preferências e o grau de satisfação de seus públicos;
2. encoraja-os a apresentar indagações, reclamações, sugestões e opiniões.

O problema com a organização casualmente perceptiva é que ela coleta as informações de uma maneira muito informal e pode, portanto, levar tempo para tomar conhecimento de situações importantes, podendo estar realmente recebendo informações não-representativas. Como resultado, a reação é lenta e talvez voltada para solucionar outro problema que não o correto.

C) Organização altamente perceptiva. Uma organização altamente perceptiva difere de uma casualmente perceptiva em três maneiras:

1. Apresenta um real interesse em conhecer as necessidades, as percepções, as preferências e o grau de satisfação de seus públicos, dependendo de procedi-

mentos sistemáticos de coleta de informações, tais como levantamentos formais de opinião e painéis de debates.

2. Encoraja seus públicos à apresentação de indagações, reclamações, sugestões e opiniões, e cria sistemas formais a fim de facilitar essa apresentação, tais como caixas de sugestões, cartões de comentários, *ombudsmen*¹ e comissões de consumidores.

3. Filtra as informações que chegam e toma medidas positivas, quando necessário, a fim de ajustar produtos, serviços, políticas organizacionais e procedimentos.

Os resultados da adoção de sistemas altamente compreensivos na organização caracterizam-se por um melhor ajustamento de seus produtos e serviços às necessidades em transformação apresentadas por seus clientes. A organização atingirá, provavelmente, um melhor nível de satisfação dos seus principais públicos.

A organização altamente perceptiva está livre para aceitar ou rejeitar as reclamações e sugestões de seus públicos, julgando a validade das mesmas e considerando se é ou não possível efetuar a mudança. O público propõe e a organização dispõe. Ainda é uma situação de *nós e eles*.

D) Organização plenamente perceptiva. Uma organização plenamente perceptiva supera a distinção entre *nós e eles* pela aceitação de seus públicos como membros com direito a voto. As características desse tipo de organização são:

1. Em intervalos regulares, analisa formalmente as necessidades, as percepções, as preferências e o grau de satisfação de seus públicos principais.

2. Encoraja seus públicos principais a participarem ativamente dos assuntos da organização e a apresentarem, através de sistemas formais ou não, suas reclamações, sugestões e opiniões.

3. Aceita, de braços abertos, a decisão dos membros da organização, expressa por votos ou processos similares.

Entre os exemplos de organizações plenamente perceptivas, pelo menos em princípios, encontram-se as nações e municipalidades democráticas, as igrejas e os sindicatos. A organização é vista como existindo e servindo aos interesses dos cidadãos-membros. Não há qualquer possibilidade da organização sair de seu curso normal para perseguir metas que não sejam do interesse de seus membros. A organização mostra um interesse extremado em medir a vontade de seus membros e reagir às suas necessidades e desejos.

Quando esses princípios são alcançados, a expectativa é que seus cidadãos-membros se tornem altamente envolvidos, entusiásticos e satisfeitos. Estarão bem informados sobre os assuntos e prontos a oferecer seu apoio e energia. Os produtos e serviços da organização serão constantemente ajustados a fim de servirem às necessidades e interesses dos clientes.

¹ Elemento indicado por órgão do governo (como, por exemplo, na Suécia ou Nova Zelândia) com o objetivo de auxiliar os indivíduos da sociedade, recebendo e resolvendo reclamações contra abusos de poder dos órgãos governamentais em geral.

3.7 Classificação das variáveis ambientais

As variáveis macroambientais, operacionais e internas são classificadas conforme o modelo a seguir apresentado.

3.7.1 Modelo de classificação das variáveis ambientais

As diversas variáveis ambientais podem ser de natureza positiva, negativa ou neutra. Consideraremos, entretanto, outras características da natureza positiva e negativa, a seguir identificadas e conceituadas.

1. *Problema real*. Situação desfavorável que prejudica quantitativa ou qualitativamente o desempenho de uma organização.

Exemplos:

- política de restrição de crédito (variável macroambiental);
- imagem desgastada perante os fornecedores (variável operacional);
- falta de informações (variável interna).

2. *Problema potencial*. Situação potencialmente desfavorável, que embora não tenha implicações negativas reais na organização, quando identificada pode transformar-se repentina ou gradualmente, em um problema real.

Exemplos:

- instabilidade de determinadas políticas governamentais (variável macroambiental);
- relacionamento inadequado com os veículos de comunicação (variável operacional);
- cultura organizacional fechada (variável interna).

3. *Situação neutra*. Situação momentaneamente neutra para a organização, porém, com potencialidade para transformar-se em problema ou oportunidade.

Exemplos:

- ritmo de mudanças tecnológicas (variável macroambiental);
- fontes de recrutamento de pessoal (variável operacional);
- estrutura organizacional (variável interna).

4. *Oportunidade potencial*. Situação potencialmente favorável que, embora não tenha implicações positivas na organização, quando identificada pode transformar-se, repentina ou gradualmente, em uma oportunidade real.

Exemplos:

- tendência de descentralização do poder (variável macroambiental);
- relacionamento com fornecedores e clientes em potencial (variável operacional);
- atividade de pesquisa (variável interna).

5. *Oportunidade real*. Situação favorável que melhora quantitativa ou qualitativamente o desempenho de uma organização.

Exemplos:

- identificação das prioridades governamentais com os objetivos da organização (variável macroambiental);
- bom relacionamento com entidades de classe (variável operacional);
- programa adequado de desenvolvimento de recursos humanos (variável interna).

As variáveis ambientais deverão ainda ser classificadas segundo sua influência temporal, sua importância para a organização e a capacidade que a organização tem de influenciá-las.

3.7.2 Influência temporal

As várias situações — problema real, problema potencial, situação neutra, oportunidade real, oportunidade potencial — poderão influir na organização em diversos prazos de tempo. Para a determinação da influência temporal das variáveis deve ser levado em consideração o prazo de duração da atividade/projeto.

Exemplo: se determinado projeto tiver a duração de um ano, pode ser considerado como de curto prazo quando a influência ocorrer até o terceiro mês; como de médio prazo, quando a influência ocorrer do quarto ao sétimo mês; e como de longo prazo quando a influência ocorrer após o sétimo mês.

Assim, as variáveis deverão ser avaliadas e definidas em:

curto prazo — CP;
médio prazo — MP;
longo prazo — LP.

3.7.3 Importância para a organização

Para determinar o grau de importância das variáveis para a organização, estas deverão, segundo a sensibilidade do dirigente, ser enquadradas em uma das situações a seguir:

não importante — NI;
pouco importante — PI;
importante — I;
bastante importante — BI;
muitíssimo importante — MI.

3.7.4 Capacidade de influir nas variáveis

A capacidade de influência da organização sobre quaisquer variáveis mapeadas, no sentido de alterá-las, é classificada de acordo com os seguintes níveis:

nenhuma capacidade de influência — NCI;
pouca capacidade de influência — PCI;
razoável capacidade de influência — RCI;
boa capacidade de influência — BCI;
ótima capacidade de influência — OCI.

3.8 Estratégia de ação para as variáveis ambientais

3.8.1 Variáveis macroambientais

Normalmente, as variáveis macroambientais são tão poderosas que uma organização sozinha não tem condições de alterá-las. A organização, então, tem duas alternativas:

- adaptar-se à variável macroambiental; ou
- unir-se a outras organizações na tentativa de pressionar o macroambiente, quando isso for possível e interessante à organização (análise custo X benefício).

3.8.2 Variáveis operacionais e internas

O processo de fixação de estratégia de ação para as variáveis operacionais e internas consiste no exame dos públicos externos, internos e dos fatores estruturais, situacionais, culturais e mercadológicos.

Com relação aos públicos externos e internos utiliza-se a metodologia apresentada a seguir.

Para o estabelecimento da estratégia de ação para os públicos externos e internos há necessidade de se identificar a legitimidade do relacionamento real ou potencial.

Considerar-se-á um relacionamento real ou potencial legítimo quando:

- pertencer ao âmbito de atuação da organização;
- for coerente com a filosofia, as políticas e os objetivos da organização.

Considerar-se-á um relacionamento real ou potencial ilegítimo quando não cumprir qualquer dessas exigências.

É imprescindível ter em mente que o âmbito de atuação, a filosofia, as políticas e os objetivos de uma organização devem ser maleáveis, sujeitos à avaliação crítica sistemática e modificados quando necessário ou oportuno.

Agora, pode-se concluir que num relacionamento $\boxed{\text{ORG} \rightleftharpoons \text{PUB}}$ a legitimidade levará a procurar uma atitude ótima de relacionamento e a ilegitimidade levará a buscar seu rompimento.

A estratégia de ação será função da atitude existente, conforme se demonstra a seguir:

Atitude	→	Estratégia de ação
Atitude negativa	→	Estratégia de conversão
Atitude de indiferença	→	Estratégia de estímulo
Atitude de interesse latente	→	Estratégia de desenvolvimento
Atitude de interesse declinante	→	Estratégia de reabilitação
Atitude de interesse irregular	→	Estratégia de regularização
Atitude ótima	→	Estratégia de manutenção
Atitude de interesse excessivo	→	Estratégia de redução
Atitude de interesse no rompimento	→	Estratégia de rompimento

A) *Estratégia de conversão*. Sua principal função será analisar as raízes dos sentimentos negativos em relação ao relacionamento. Essas raízes poderão situar-se na área das crenças, valores, dos sentimentos ou no custo do relacionamento. Caso se situem na área das crenças, valores ou sentimentos, a organização poderá

adotar uma estratégia de conscientização dos públicos quanto à legitimidade e aos benefícios que advirão de uma atitude ótima para aquele relacionamento. Por outro lado, se os custos forem elevados, a estratégia de ação poderá ser a tentativa de baixar os custos reais.

B) *Estratégia de estímulo.* Existem três alternativas para realizarmos a estratégia de estímulo. Uma delas é identificar o relacionamento com alguma necessidade existente e não devidamente avaliada. Outra, seria alterar o meio-ambiente, no sentido de criar a necessidade daquele relacionamento específico. A alternativa final seria realizar um programa de comunicação (propaganda, publicidade) na esperança de que a ausência de motivação para o relacionamento específico seja causada pelo desconhecimento sobre ele.

C) *Estratégia de desenvolvimento.* A maioria dos observadores sente que a estratégia de desenvolvimento é, de um ponto de vista social, não apenas natural, mas altamente desejável. Não se trata de criar um desejo de relacionamento, mas sim de encontrá-lo e alimentá-lo. Há, porém, uma observação importante a ser feita: a simples detecção da necessidade de um determinado relacionamento não é suficiente para justificar que ela seja satisfeita. Existem necessidades que, se satisfeitas, serão prejudiciais a outros públicos e organizações ou a si mesmas. É preciso confirmar se a necessidade é salutar e se o relacionamento não causará mais danos sociais que benefícios particulares.

D) *Estratégia de reabilitação.* Baseia-se na premissa de que, em muitos casos, é possível começar-se um novo ciclo de vida para um relacionamento em declínio. Isto exige uma ampla reconsideração da organização e do público envolvidos, dos aspectos do relacionamento e do esforço atual despendido para a saúde desse relacionamento. Deve-se estabelecer uma nítida distinção entre uma estratégia superficial que tenta anunciar uma nova imagem, sem rever o relacionamento específico, e a estratégia de reabilitação que exige uma total reconsideração e revisão de todos os aspectos que envolvem o relacionamento.

E) *Estratégia de regularização.* Procurará alterar os padrões de interesse pelo relacionamento, a fim de adequá-los. Poderá reformulá-los por meio de incentivos ou promoções, o que pode ser relativamente simples, ou através de alteração de hábitos ou desejos, o que pode exigir um esforço prolongado.

F) *Estratégia de manutenção.* Virá substituir o estado de despreocupação ocasionado pela aparente tranqüilidade de uma situação. O ditado “não se mexe em time que está ganhando” não só é simplista como irresponsável. Os relacionamentos específicos com atitude ótima entre **ORG ↔ PUB** estão sujeitos a duas forças erosivas que poderão, súbita ou gradualmente, desmantelar o equilíbrio existente. Uma das forças é a constante mutação das necessidades e aspirações da organização e seus públicos. A outra é a concorrência ativa. Uma condição de atitude ótima é um sinal convidativo para o ataque da concorrência. Assim, a estratégia de manutenção exige uma vigilância constante no controle de possíveis novas forças que ameaçam continuamente a atitude ótima de relacionamento.

G) *Estratégia de redução*. Trata das tentativas de desencorajar a organização e o público interessado num relacionamento, numa base temporária ou permanente. Alguns aspectos do relacionamento como, por exemplo, preços majorados, a qualidade e a promoção reduzida serão alterados. A estratégia de redução poderá ser altamente justificável em algumas situações e eticamente duvidosa em outras.

H) *Estratégia de rompimento*. É uma tentativa de qualificar o relacionamento específico como intrinsecamente prejudicial, devendo, portanto, ser rompido. Para tal, poder-se-á tomar uma série de providências isoladas ou em conjunto e, neste caso, simultânea ou seqüencialmente.

Com relação aos fatores situacionais, culturais e mercadológicos será utilizado o critério apresentado a seguir.

Os fatores deverão ser trabalhados em direção à identificação com o modelo de investigação ambiental (irregular, regular ou contínuo) e com o nível de compreensão organizacional (incompreensiva, casualmente perceptiva, altamente perceptiva e plenamente perceptiva), escolhidos como ideais.

Suponhamos, por exemplo, que o quadro dirigente de uma organização escolha como ideal:

— Modelo Regular de Investigação Ambiental — MRIA

— Organização Altamente Perceptiva — OAP

Observe-se que todos os fatores devem ter sua estratégia de ação voltada para o modelo e o nível escolhido como ideal conforme demonstrado no quadro 3.

Quadro 3

Variáveis	Atual		Ideal	
	Identifica-se com, ou contribui para		Deve passar a identificar-se com, ou contribuir para	
	Modelo de investigação ambiental	Nível de compreensão organizacional	Modelo de investigação ambiental	Nível de compreensão organizacional
Estrutura da organização	M I I A	O I	M R I A	O A P
Sistema de informações	M R I A	O C P	M R I A	O A P
Sistema de controle	M C I A	O A P	M R I A	O A P

3.9 Classificação das variáveis ambientais, atribuindo-lhes níveis de prioridade

As variáveis ambientais mapeadas, classificadas e analisadas devem ser trabalhadas. Para tal, há necessidade de uma nova classificação, agora em termos de prioridade de ação. Obviamente esta classificação ficará a cargo dos dirigentes da organização. Nossa contribuição será no sentido de fornecer aos dirigentes uma metodologia.

De acordo com a classificação das variáveis deve-se atribuir os pesos correspondentes.

Componentes da classificação das variáveis ambientais	Peso
Problema x Oportunidade	
Problema real	3
Problema potencial	2
Situação neutra	1
Oportunidade potencial	2
Oportunidade real	3
Nível temporal de influência	
Curto prazo	3
Médio prazo	2
Longo prazo	1
Importância para a organização	
Não-importante	1
Pouco importante	2
Importante	3
Bastante importante	4
Muitíssimo importante	5
Capacidade da organização de influir nas variáveis para alterá-las	
Nenhuma capacidade de influência	1
Pouca capacidade de influência	2
Razoável capacidade de influência	3
Boa capacidade de influência	4
Ótima capacidade de influência	5

Os pesos atribuídos a cada variável deverão ser multiplicados entre si. Os totais obtidos indicam sua prioridade em relação às demais variáveis, em uma escala decrescente.

Algumas variáveis identificadas podem ter sua estratégia de ação dependente da solução de outra variável apontada como menos importante. Nestes casos, é óbvio, a variável apontada como menos importante deve ter sua solução antecipada.

É preciso ressaltar que uma variável de longo prazo pode aparecer com maior prioridade que uma variável de médio ou curto prazos: deve aguardar, por exemplo, a ação sobre a variável de longo prazo, pois a possibilidade de ações paralelas é perfeitamente viável.

3.10 Controle das variáveis ambientais

Para o controle das variáveis ambientais deve ser observado o estabelecimento de níveis de prioridade e a respectiva estratégia de ação, definindo-se a unidade responsável pela implementação da mesma, bem como a data em que deve ocorrer a revisão.

4. *Teste do modelo de análise ambiental para estratégia organizacional*

A validade do modelo de análise ambiental para estratégia organizacional foi testada através de sua aplicação no Departamento de Produtividade (Depro), da Secretaria de Estado da Agricultura do Estado do Paraná, órgão escolhido por preencher os requisitos indispensáveis para a aplicação da análise ambiental. Por outro lado, a gerência e o corpo técnico do departamento de produtividade demonstraram grande interesse e disposição em participar do desenvolvimento desse estudo.

A aplicação-teste do modelo de análise ambiental consistiu na realização de reuniões de apresentação do modelo e esclarecimentos sobre a sua concepção, benefícios e forma de utilização, bem como no preenchimento pelos técnicos da unidade, das planilhas integrantes do modelo.

A seguir são apresentados os comentários do diretor do departamento de produtividade a respeito do modelo e de sua aplicação no referido departamento.

O Departamento de Produtividade da Secretaria da Agricultura tem, entre suas atividades a responsabilidade, a promoção de ações modernizantes dentro do Sistema Estadual de Agricultura (Seagri). Nesse sentido demonstrou sua chefia interesse pelo trabalho de *análise ambiental* desenvolvido pela Coordenadoria de Modernização Administrativa (CMA) da Secretaria do Planejamento. Como se tratava de um pré-teste, foram selecionados seis técnicos, gerentes de programas integrados, para participarem, juntamente com os técnicos da CMA, da elaboração da referida análise. Os resultados obtidos, submetidos à avaliação conjunta, mostraram-se altamente positivos porquanto forneceram instrumentos valiosos para uma gerência efetiva.

O grande mérito dessa análise, acreditamos, está em estimular o gerente a adotar uma postura de crítica objetiva em relação às inúmeras variáveis que interagem no dia-a-dia, as quais, no geral, não são claramente perceptíveis. A partir do mapeamento e identificação dessas variáveis, pode ser estabelecida a escala de prioridades das mesmas, o que permite a elaboração de uma estratégia de ação por parte do gerente.

Em organizações em que a capacitação gerencial do corpo técnico é uma constante, o pré-teste revelou a necessidade de aperfeiçoamento do instrumental objetivando a sua auto-aplicabilidade, tornando-se, dessa maneira, altamente eficaz para melhoria do desempenho da gerência do setor público do Estado do Paraná.

A seguir, modelo das planilhas utilizadas para aplicação.

Quadro de controle

Órgão:

Unidade:

01

Variáveis prioritizadas

02

Estratégia de ação

03

Unidade responsável
pela implementação

04

Data da revisão

Planilha 01 --- Mapeamento das variáveis

Orgão:

Unidade:

01

Variáveis macroambientais

02

Variáveis operacionais

03

Variáveis internas
(públicos internos + fatores internos)

Planilha 02 — Análise, classificação e estratégia de ação para as variáveis macroambientais

Órgão:

Unidade:

01 Variável	02 Classificação	03 Estratégia de ação	04 Influência temporal	05 Importância para a organização	06 Capacidade de influir nas variáveis

Planilha 06 — Prioritização das variáveis ambientais

Órgão:

Unidade:

01 Variável	02 Problema x oportunidade	03 Nível temporal de influência	04 Importância para a organização	05 Capacidade de influir nas variáveis	06 Classificação geral = produto de 02x03x04x05

Bibliografia

- Bennis, Warren G. *Organizações em mudança*. São Paulo, Atlas, 1976.
- Bessa de Almeida, Fernando. *Funções e papel do gerente na empresa moderna*. Material distribuído no Curso de Especialização em Administração Pública (CEAP), promovido pela Fundação Instituto de Desenvolvimento de Recursos Humanos do Paraná (Fidepar), Curitiba, 1981.
- Costa, Jorge Gustavo. *Planejamento governamental; a experiência brasileira*. Rio de Janeiro, FGV, 1971.
- Cunha, Eurico Carvalho da. Desenvolvimento organizacional no contexto brasileiro. *Revista de Administração Pública*, Rio de Janeiro, FGV, 13(2):85-99, abr./jun. 1979.
- Gomes, Décio. Administração municipal e desenvolvimento; uma abordagem contextual. *Revista de Administração*, São Paulo, Instituto de Administração da FEA/USP, 14(3):45-70, jul./set. 1979.
- Kotler, Philip. *Marketing para organizações que não visam lucro*. São Paulo, Atlas, 1978.
- Lopes, Lilia Vargas. *O caso brasileiro de planejamento*. Programa de Pós-Graduação em Administração — disciplina Planejamento Governamental. Porto Alegre, UFRGS, 1979.
- Perrow, Charles. *Análise organizacional; um enfoque sociológico*. São Paulo, Atlas, 1976.
- Schmidt, Warren H. O papel do consultor na transferência de tecnologia de desenvolvimento organizacional. In: *Simpósio e Mesa-Redonda Internacional da SIDA*. Rio de Janeiro, 28-30 ago. 1980.
- Vasconcellos Filho, Paulo & Machado, Antonio M. V. *Planejamento estratégico; formulação, implantação e controle*. Belo Horizonte, Livros Técnicos e Científicos Fundação João Pinheiro, 1979.

O BELTRÃO MANDOU.

Mandou desburocratizar o país. Mandou economizar o papelório. Leia e desburocratize, você também, as comunicações na sua empresa.

