

# **A INFLUÊNCIA DO AMBIENTE ORGANIZACIONAL NO PROCESSO DE MUDANÇA E ADAPTAÇÃO ESTRATÉGICA DAS ORGANIZAÇÕES: UMA REVISÃO TEÓRICA**

Felipe Cavalheiro Zaluski<sup>1</sup>

Jorge Oneide Sausen<sup>2</sup>

## **1 INTRODUÇÃO**

As organizações têm exibido, nos últimos tempos, expressivas transformações em seu comportamento e, ao contrário da Administração Clássica que pondera as organizações como um sistema fechado, onde tudo é concebido como funcional, previsível e apenas com objetivos operacionais sem lembrar da relação humana e a influência do ambiente, a teoria organizacional contemporânea adota um aspecto bem mais ampla das organizações, que passam a ser vistas como sistemas abertos e com interação com o ambiente geral (RIBEIRO, 2006).

A análise e classificação do ambiente é fundamental para a tomada de decisões da organização, nesse contexto, o significado da análise do ambiente é um conjunto de técnicas que permitem identificar e monitorar permanentemente os fatores competitivos que afetam a performance da empresa. Assim, Estes fatores são englobados em divisões arbitrárias, como sociais, culturais, econômicas, políticas, tecnológicas, psicológicas e influenciam indiretamente a empresa e o grupo dos stakeholders e os grupos de pessoas que têm relação direta com a empresa (BETHLEM, 2001).

Diante disso, é crescente a percepção que estratégias bem formuladas e adequadamente implantadas constituem-se em elementos fundamentais para que as organizações sejam bem-sucedidas e alcancem seus objetivos e metas organizacionais propostas, bem como desenvolvam um posicionamento acerca das influencias do ambiente.

Nesta perspectiva, o sucesso da organização depende dessas duas características: da capacidade de antecipar as mudanças e de aproveitar prontamente as novas oportunidades através de ação rápida; e, da capacidade de reagir com a flexibilidade para evitar as ameaças e pressões ambientais (ROSSETO, 1998). As mudanças de estratégia também podem variar

---

<sup>1</sup> Mestrando em Desenvolvimento Regional pela Universidade Regional do Noroeste do Estado do Rio Grande do Sul - UNIJUÍ. Pós-Graduado em Docência do Ensino Superior em Administração pela Faculdade Venda Nova do Imigrante - FAVENI. Graduado em Administração pela Universidade Regional do Noroeste do Estado do Rio Grande do Sul - UNIJUÍ. Integrante do Grupo de Pesquisa Gestão Estratégica no Contexto da Competitividade e do Desenvolvimento Local e Regional - GPCOM (PPGDR/UNIJUÍ). Bolsista PROSUC/CAPES.

<sup>2</sup> Pós-Doutor em Administração pela Fundação Getúlio Vargas - FGV. Doutor em Engenharia de Produção pela Universidade Federal de Santa Catarina - UFSC. Professor Titular no Programa de Pós-Graduação Stricto Sensu em Desenvolvimento Regional da Universidade Regional do Noroeste do Estado do Rio Grande do Sul - UNIJUÍ. Coordenador do Grupo de Pesquisa Gestão Estratégica no Contexto da Competitividade e do Desenvolvimento Local e Regional - GPCOM (PPGDR/UNIJUÍ).

desde o aparecimento de um novo executivo principal, que deseja imprimir seu estilo de gerenciar na organização, até o constante declínio de desempenho da organização, que acaba exigindo uma mudança descontínua, ou uma readequação geral da organização (MINTZBERG; QUINN, 2001).

Portanto, este ensaio teórico objetiva-se propor reflexões teóricas quanto a importância da mudança e adaptação estratégica nas organizações a partir da influência do ambiente organizacional. Para isso, primeiramente apresenta-se o enfoque sobre o ambiente organizacional, a visualização do ambiente como um sistema aberto e interativo, bem como a influência dos stakeholders nas organizações; a segunda parte trata das origens e conceitos sobre as estratégias organizacionais; a terceira parte discorre acerca da mudança e adaptação estratégica.

## **2 METODOLOGIA**

O presente estudo caracteriza-se como uma pesquisa básica, pois conforme Gil (2017), este tipo de pesquisa busca-se aprofundar o conhecimento disponível na ciência, normalmente são pesquisas caracterizadas pela análise de conceitos e sistematização de estudos predominantemente teóricos. A abordagem utilizada caracteriza-se como pesquisa qualitativa. A Pesquisa Qualitativa é definida por aquilo que não pode ser mensurável, pois a realidade e o sujeito são elementos indissociáveis nas análises (SANTOS, 2017).

A coleta de dados foi efetivada por meio da pesquisa bibliográfica, que se trata da coleta de dados realizada tendo como fontes livros, artigos e outros textos de caráter científico já publicados.

## **3 RESULTADOS E DISCUSSÃO**

Para propor reflexões teóricas quanto a importância da mudança e adaptação estratégica nas organizações, primeiramente apresenta-se o enfoque sobre o ambiente organizacional, a visualização do ambiente como um sistema aberto e interativo, bem como a influência dos stakeholders nas organizações, após trata-se das origens e conceitos sobre as estratégias organizacionais e, então, discorre-se acerca da mudança e adaptação estratégica nas organizações.

### **3.1 AMBIENTE ORGANIZACIONAL**

O ambiente organizacional é definido por Daft (2002, p. 122) como “todos os elementos que existem fora dos limites da organização e que têm o poder de afetá-la como um todo ou

parte dela”, enquanto que o ambiente, para Hall (1984), é considerado como todos os elementos ou fenômenos que são externos a organização e a influenciam conseqüentemente. Os conceitos dos autores apresentam similaridades em sua contextualização, ambos destacam o ambiente organizacional como todos os elementos externos à organização.

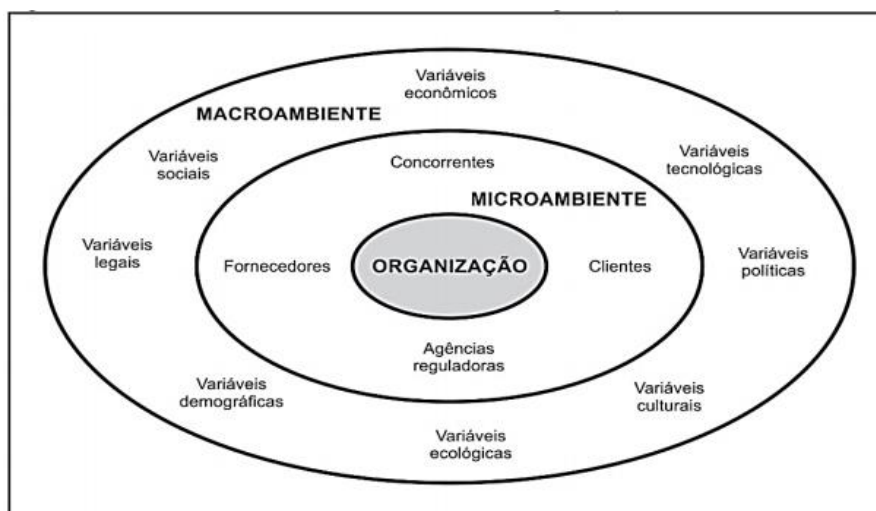
O ambiente representa todo universo que envolve externamente uma empresa, tudo aquilo que está situado fora da empresa. O ambiente é a própria sociedade maior, constituída de outras empresas, organizações, outros grupos sociais etc. As empresas não vivem no vácuo, isoladas e totalmente autossuficientes, mas funcionam dentro de um contexto, do qual dependem para sobreviver e crescer. É do ambiente que as empresas obtêm os recursos e informações necessárias para subsistência e funcionamento, e é no ambiente que colocam os resultados de suas operações (CHIAVENATO, 2003, p. 71).

Como os inputs são obtidos no ambiente externo, é para este ambiente que as organizações colocam seus produtos e serviços, os outputs, é um processo de entrada e saídas de informações e elementos do ambiente para com a organização, vice e versa.

O ambiente de atuação é considerado um componente importante na determinação das ações organizacionais. Miles, Snow e Pfeffer (1974) consideraram que um ambiente relevante é aquele criado pelos tomadores de decisão, neste sentido, observa-se que o ambiente é ponderado pelo capital humano presente na organização, é a partir dos gestores que as informações externas do ambiente são processadas e gerada a tomada de decisões corretas.

Uma primeira abordagem de classificação do ambiente organizacional é a apresentada por Miles (1980), onde destaca o estudo do ambiente externo baseando-se na distinção entre o ambiente geral e o ambiente específico, conforme apresentado na Figura 1 a seguir:

Figura 1: O macro ambiente e o microambiente de uma organização



Fonte: Chiavenato (1999, p. 86).

De acordo com Kotler e Armstrong (2005), a organização e todos os outros participantes operam em um macro ambiente maior, que oferecem oportunidades e impõem ameaças a elas. Complementando, Cobra (1992) destaca que a influência do macro ambiente sobre os negócios de uma organização pode ser prejudicial se ela não possuir ferramentas para se defender e se adaptar as mudanças oriundas desse contexto. Desta forma, é necessário que as empresas entendam o ambiente e suas forças econômicas, demográficas, sociais, culturais, tecnológicas, legais e políticas. O autor ainda enfatiza que essas forças são incontrolláveis, porém, se a organização conseguir prever estas mudanças, poderá transformar essa ação em grande oportunidade estratégica organizacional.

Kotler e Armstrong (2005, p.47), exemplifica que, “o microambiente consiste em forças próximas à empresa que afetam sua capacidade de servir seus clientes”. As forças que compõem o microambiente, segundo Chaston (1992), são compostas pelos agentes: empresa, clientes, concorrentes, fornecedores e intermediários de marketing. Já uma outra abordagem de classificação do ambiente organizacional é a adotada por Megginson et al. (1998), onde o ambiente é caracterizado como um agregado de forças externas que agem no funcionamento e exercem influências na gestão das organizações e basicamente estão subdivididos em três partes diferentes:

- a) ambiente interno: inclui os fatores que sofrem um controle mais interno e direto da organização, tais como, a estrutura organizacional, o capital humano, financeiro, tecnológico e material;
- b) ambiente de tarefas ou operacional: inclui os fatores que interagem diretamente com a organização quando em funcionamento, tais como, fornecedores, clientes, concorrentes, agentes reguladores e grupos de interesse especial;
- c) ambiente externo ou macro ambiente: inclui os fatores que podem influenciar potencialmente as decisões estratégicas das organizações, tais como, os elementos econômicos, políticos, sociais e tecnológicos.

Uma outra classificação do ambiente organizacional é proposta por Scott (1998), que classifica o ambiente com base em duas partes distintas: o ambiente técnico e o ambiente institucional. Enquanto o ambiente técnico envolve elementos relacionadas a recursos e resultados operacionais, o ambiente institucional inclui fatores culturais e simbólicos que dissimulam as organizações. Segundo o autor, o ambiente técnico refere-se a aspectos relevantes para um determinado conjunto de objetivos organizacionais, mais especificamente ligados a questões de fontes de recursos e informações, competidores, mercados, serviços e

produtos O ambiente institucional, por sua vez, se refere aos elementos cognitivo-culturais, normativos e reguladores, os quais, associados às atividades e aos recursos, dão significado à vida social e as relações humanas.

### **3.1.1 A ORGANIZAÇÃO COMO UM SISTEMA ABERTO**

Hall (1984) destaca que todos os elementos ou fenômenos que são externos à organização exercem algum tipo de influência sobre ela, com maior ou menor potencialidade, dependendo de como esse ambiente é percebido e analisado pelos administradores.

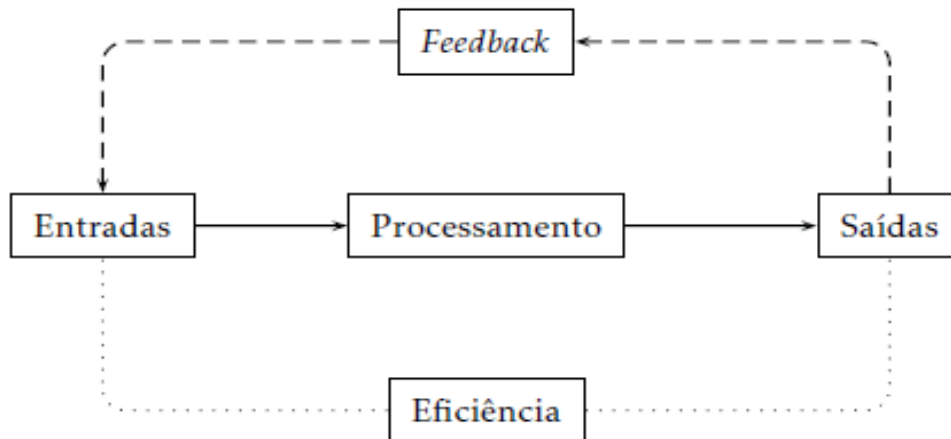
A organização concebida como um sistema aberto, a partir da Teoria Geral dos Sistemas, desenvolvida por Bertalanffy (apud, RIBEIRO, 2006), fundamentada em conceitos da biologia, caracteriza-se pela interação com o ambiente e por passar por constantes adaptações, como ocorre com os seres vivos. Segundo Chiavenato (1981), os sistemas podem ser classificados, quanto à sua constituição em físicos ou concretos e em abstratos e, quanto à sua natureza, em fechados e abertos. Sistemas fechados são aqueles que não apresentam intercâmbio com o ambiente que os envolve, enquanto sistemas abertos são os que apresentam relações de intercâmbio de informações e elementos com o ambiente por meio de entradas e saídas.

Conforme Schein (apud, OLIVEIRA, 2001) as organizações estão em constante interação com os ambientes, importando deles matérias-primas, pessoas, energia e informação, transformando-os em produtos ou serviços que são devolvidos para os ambientes, em um processo mútuo de relação e troca de interação.

Segundo Katz e Kahn (1987), a teoria do sistema aberto é uma abordagem para a compreensão e descrição de muitas espécies e níveis de fenômenos; é usada para explicar e descrever o comportamento de organismos vivos e combinações de organismos, porém é aplicável a qualquer processo dinâmico recorrente, a qualquer sequência padronizada de eventos. É essa sequência recorrente de eventos, diferenciada, mas dependente da corrente maior de vida na qual ocorre e é recorrente, que constitui um sistema aberto. Ainda, segundo os mesmos autores, para as organizações humanas, como para outros sistemas abertos, os processos sistêmicos básicos são enérgicos e envolvem o fluxo, transformação e intercâmbio de energia.

Os componentes do sistema são objetivos: entradas do sistema, processo de transformação, saídas do sistema, controles e avaliações do sistema e retroalimentação ou feedback (reintrodução de uma saída em forma de informação), conforme é apresentado na Figura 2 abaixo:

Figura 2: Elementos do sistema aberto



Fonte: Adaptado de Oliveira (2002).

A estrutura de sistemas abertos é formada pela interação da organização com o ambiente. Conforme ocorre as mudanças do ambiente externo, a organização se adapta para sobreviver mudando seus produtos, técnicas e estruturas. Uma organização vista como um sistema aberto, que sofre mudanças oriundas do ambiente e dos elementos pertencentes a este meio, deve analisar tais processos de troca e recebimento de informações do ambiente para que seja ponderado a melhor decisão estratégica organizacional, neste contexto, de influências do ambiente, localizam-se os stakeholders que são o público de interesse da organização.

Compreender a influência e a capacidade de interferência ou auxílio dos stakeholders no processo de mudança estratégica da organização é importante para o conhecimento do ambiente externo, portanto, no próximo tópico de referencial estratégico apresenta-se os conceitos e informações teóricas acerca do tema.

### 3.1.2 A INFLUÊNCIA DOS STAKEHOLDERS NAS ORGANIZAÇÕES

Para Oliveira (2008, p. 94), stakeholders podem ser caracterizados como “[...] grupos de interesse com certa legitimidade que exercem influência junto às empresas” e que pressionam os gestores, intervindo, de certa forma, nos rumos da organização. Portanto, a abordagem de stakeholders prioriza o gerenciamento de relacionamentos entre os múltiplos atores que compõem o ambiente organizacional, buscando agregar esses diferentes interesses.

Campbell (1997) é defensor das teorias dos stakeholders, pois ele analisa que a organização deve ter responsabilidade social perante do ambiente em que vive. Neste contexto, o autor explica que existem stakeholders que atuam diretamente sobre a organização buscando dividendos, melhores salários, maiores prazos de pagamentos e preços baixos, são

os stakeholders ativos, pois são influenciadores imediatos do processo de gestão organizacional. Ainda segundo este autor, os outros agentes que dissimulam a organização de forma mediata são os chamados stakeholders passivos, destacando-se a sociedade, as organizações não governamentais.

Os diversos stakeholders considerados para a gestão de uma organização são caracterizados por Freeman (1984), como stakeholders os acionistas, os fornecedores, os empregados, administradores, comunidade e consumidores. Oliveira (2008) por sua vez, amplia, acrescentando funcionários, governo, mídia e Organizações Não Governamentais (ONG's). E os estudos de Sousa e Almeida (2006) ampliam ainda mais, acrescentando os sindicatos e os concorrentes.

A Figura 3, a seguir, demonstra essa rede de stakeholders, a partir das particularizações apontadas pelos autores:

Figura 3: A organização e seus stakeholders



Fonte: Elaborado pelo autor (2018).

Conforme Araújo Junior (apud ABREU, 2011), a análise dos stakeholders implica na avaliação e análise do ambiente em que a organização está inserida e na percepção da influência que os atores que convivem nesse ambiente exercem sobre a empresa, assim como na percepção

da maneira pela qual essa influência pode ser originada. Neste sentido, o próximo tópico tem como objetivo discorrer acerca das estratégias organizacionais, apresentado as perspectivas teóricas sobre o seu conceito e o processo de formação.

### 3.2 ESTRATÉGIAS ORGANIZACIONAIS

Ansoff e McDonell (1993) discorrem que, partindo do fato de o ambiente externo da empresa se tornar cada vez mais mutável, a importância da administração estratégica aumenta, pois, os objetivos, somente, não são suficientes como regras de decisão para guiar a empresa de modo a adaptá-la a novos desafios, reduzir as ameaças e potencializar as oportunidades, nesse sentido, há necessidade de estudos e principalmente da gestão das estratégias da organização.

A definição de estratégia tem sido contemplada sob diferentes enfoques. Como afirma Mintzberg et al. (2006), não há uma definição única, concreta, universalmente aceita, vários autores e estudiosos usam um termo diferentemente. A palavra *strategia* (στρατηγία), em grego antigo, significa a qualidade e a habilidade do general. O significado etimológico da palavra estratégia está apresentado no Quadro 1 a seguir:

Quadro 1: A origem grega da palavra estratégia

<i>Stratós/stratia</i>	Exército acampado
<i>Stratéia</i>	Expedição/campanha
<i>Stratego</i>	Liderar como um general
<i>Strategós</i>	Comandante de exército
<i>Strategia</i>	Qualidade e habilidades do general

Fonte: Serra, Torres e Torres (2002).

Assim a estratégia não é a forma de emprego dos diferentes recursos que a organização dispõe, de modo a atingir os objetivos definidos pela política dessa organização, a estratégia envolve decisões sobre as metas/objetivos a curto, médio e longo prazo, a distribuição dos recursos para atingir as metas e as tarefas críticas a desempenhar para atingir os objetivos, gerando ações que se correlacionem com os elementos de influência do ambiente.

Na década de 60, conforme exemplifica Lobato et al. (2006), o conceito de estratégia, associado ao planejamento, popularizou-se no meio empresarial. Dessa vez, o termo adjunto ao planejamento serve para o alcance de resultados, através de vantagens das oportunidades que surgem ao analisar os pontos fortes e fracos da organização, possibilitando estabelecer e corrigir cursos de ação em longo prazo, adaptando ou reestruturando o planejamento estratégico de



acordo com as análises realizadas. Assim, a partir dos anos 80, a administração estratégica ganhou um novo espaço no ambiente organizacional. Conforme o autor citado anteriormente, embora os novos estudos aceitassem a maioria das premissas desenvolvidas anteriormente, os estudos sobre administração estratégica destacaram uma novidade, evidenciaram que a implementação das estratégias era tão importante quanto a sua formulação e, ao estudar o conteúdo, destacou o lado prescritivo do pensamento estratégico.

Porter (2004) destaca a estratégia como a busca de uma posição única e estimada, envolvendo diferentes atividades com o objetivo de garantir à empresa vantagem competitiva frente aos concorrentes. De acordo com Maximiano (2009, p.15) “a estratégia empresarial é o curso de ação que uma empresa adota para assegurar seus objetivos de desempenho como sua sobrevivência, o tamanho que pretende alcançar, os concorrentes que deseja enfrentar ou a posição que pretende ter no mercado”. Com a colaboração dos autores, pode-se analisar que a estratégia se refere as decisões e ações que impactam o conjunto das organizações, lidam com a adequação entre este e o ambiente de atuação.

Porter (1999) traz ainda uma visão mais competitiva das estratégias organizacionais, ele compreende a estratégia como uma posição exclusiva e valiosa e que, para a sua obtenção, envolve uma série de diferentes atividades. O autor explana que: “Se houvesse uma única posição ideal, não haveria necessidade de estratégia. [...] A essência do posicionamento estratégico consiste em escolher atividades diferentes daquelas dos rivais” (Ibidem, p. 63). Em pensamento diferenciado, Mintzberg (1973) salienta a importância de a estratégia ser entendida como algo dinâmico, já que forças e fraquezas, oportunidades e ameaças são relativas ao momento em que se vive, sofrem mudanças de acordo com o ambiente organizacional e influências externas. Por isso, é importante considerar a estratégia a partir da noção de evolução e do crescimento da organização.

### **3.3 A MUDANÇA ORGANIZACIONAL E ESTRATÉGICA**

Para Wood Jr. (2002), os processos de mudanças respondem a necessidade ou desejo de as organizações implementarem mudanças planejadas ou alocarem recursos para resolverem questões estratégicas de natureza ambiental, estrutural, de recursos humanos ou tecnológica. Para este autor, a mudança pode ser definida quanto a sua natureza, sua relação com o ambiente e pela forma de implementação.

As mudanças organizacionais quanto a sua natureza estão relacionadas a qualquer característica da organização como organograma, funções, tarefas (mudanças estruturais), mercados alvos, foco (mudanças estratégicas); valores estilos de liderança (mudanças

culturais); processos, métodos de produção (mudanças tecnológicas) e pessoas, políticas de seleção e formação (mudanças relacionadas a recursos humanos). As mudanças que levam em conta a relação da organização com o ambiente consistem em uma resposta às mudanças nele ocorridas (mudanças reativas) ou de antecipação baseada em expectativas (mudança voluntária) (WOOD Jr., 2002).

Neste sentido, parte-se da classificação proposta por Bateman (1998) que descreve a mudança como reativa e proativa. Mudanças reativas ocorrem quando alterações no ambiente já afetaram o desempenho da empresa. As mudanças reativas são movidas por problemas, tendem a ser incrementais, a imitar outras mudanças e resolvem o problema tardiamente. Geralmente têm alcance menor, impacto menor e claramente indicam que a empresa é seguidora, não líder. Os autores afirmam ainda que, ao iniciar uma grande mudança sem uma estratégia coerente e cuidadosamente construída para administrar todo o processo é um dos erros administrativos comuns.

Para Machado-da-Silva et al. (1998, p. 102) “a mudança organizacional configura-se não como fenômeno excepcional, mas como rotina, muitas vezes de difícil assimilação, no universo organizacional”. Para estes autores, os processos de mudança são conduzidos tanto pelas intenções e expectativas dos líderes formais como pelas forças que ocorrem à margem das intenções estratégicas e dos objetivos oficiais, as quais obrigam a organização a manter-se em contínuo movimento.

A natureza cognitiva pressupõe que o processo estratégico reside no pensamento dos dirigentes, no que se refere aos seus conteúdos e mecanismos, Wood Jr. (2002) apresenta cinco fundamentos básicos para um modelo de mudança:

- a) todo processo de mudança envolve não apenas “aprender algo novo”, mas também “desaprender algo que já está presente”;
- b) nenhuma mudança ocorre se não existe motivação para mudar;
- c) mudanças organizacionais ocorrem somente através de mudanças individuais em elementos-chave da organização; daí a mudança organizacional deve ser sempre medida através de modificações individuais;
- d) a maior parte da mudança envolve atitudes, valores e autoimagens e a desaprendizagem das atuais respostas nesta área é, de início, um processo doloroso e ameaçador;
- e) a mudança é um ciclo de múltiplos estágios e todos os estágios devem, de algum modo, ser ultrapassados com êxito antes de se poder dizer que ocorreu uma mudança estável.

Avaliando estas diferentes perspectivas de mudança organizacional, é preciso aceitar a pluralidade de teorias e modelos que tratam do fenômeno da mudança, observa-se, no entanto, que todos convergem para um ponto de entendimento comum.

Em outro viés, as mudanças nas organizações podem ser oriundas de questões externas e internas. Dessa forma, quando a empresa reage a essas questões, ela se adapta a nova situação. Segundo Schein (1982, apud GOHR; SANTOS, 2011), a mudança pode ser elaborada por meio de um ciclo adaptado que inicia com a modificação em algum aspecto do ambiente organizacional e termina em uma ocorrência de equilíbrio mais adaptada e dinâmica para enfrentar tal modificação. O processo de mudança estratégica pode ser concebido como um método de aprendizado em que a organização está ininterruptamente reavaliando sua relação com o ambiente externo, de forma a descobrir uma posição de equilíbrio.

Segundo Motta (1997, apud SILVA et al., 2014.), a mudança de estratégia na organização pode:

Surgir como produto de ideias direcionadas e planejadas;

Originar da necessidade de se resolver problemas, tendo em vista a importância de se reagir a situações problemáticas;

Emergir do processo de circulação de ideias, tendendo a preconizar modelos menos dependentes de programação gerenciais. Os motivos de qualquer mudança estratégica em uma organização estão dentro da própria organização ou no ambiente em que ela está inserida, ou também como combinação de ambos os fatores.

Pode-se encontrar na literatura várias correntes de pensamento que esclarecem o fenômeno da mudança estratégica nas organizações. No entanto, essas diferentes abordagens não são mutuamente excludentes, pois analisam diferentes variáveis e dimensões organizacionais. Neste contexto, Sausen (2003, p. 100) colabora:

Estas diferentes perspectivas de mudança organizacional permitem-nos concluir que os modelos desenvolveram-se ao longo do tempo, em oposição e em complemento de uns aos outros, na tentativa de uma visão mais ampla do fenômeno mudança organizacional. A mudança organizacional deve ser entendida, portanto, como um processo multifacetado, inter e multidisciplinar, e deve desfrutar da riqueza proporcionada pela diversidade de modelos e focos de análise.

Neste sentido, Pettigrew (1987, apud SAUSEN, 2003) propõe uma metodologia para estudar a mudança organizacional, observando que se trata de um processo humano complexo, no qual todos os membros da organização desempenham atividades, as quais podem estar

relacionadas com a percepção do contexto da mudança, com a escolha do conteúdo da mudança ou com o processo de implementação da mudança.

A análise pode ser composta por meio de três dimensões integradas, propostas por Pettgrew “contexto”, “conteúdo” e “processo”. A dimensão do contexto está relacionada ao “porquê” da mudança e é proveniente da análise do ambiente interno e externo da organização. Desta forma, o contexto refere-se às forças ambientais e aos aspectos internos que reduzem e habilitam as mudanças estratégicas no nível da organização. O conteúdo está pertinente ao “o quê” da mudança, o conteúdo corresponde, também, às estratégias que são, de fato, efetivadas. O processo, por sua vez, diz respeito ao “como” da mudança e está relacionado ao caráter dinâmico e temporal da mudança estratégica (PETTIGREW, 1987, apud SAUSEN, 2003).

### **3.4 A ADAPTAÇÃO ESTRATÉGICA**

Adaptação organizacional estratégica é o resultado da articulação das capacidades organizacionais com as contingências do ambiente, considerando-se tanto o comportamento organizacional proativo, quanto o reativo (HREBINIAK; JOYCE, 1985).

Na perspectiva de Rossetto e Rossetto (2005), a adaptação organizacional refere-se a habilidade dos administradores de reconhecer, interpretar e implementar estratégias de acordo com necessidades e mudanças percebidas em seu ambiente, de forma a assegurar suas vantagens competitivas.

Conforme os estudos de Sausen (2003, p. 72):

A adaptação estratégica passa a ser uma necessidade constante e condição de sobrevivência organizacional, sobretudo pelo excessivo grau de turbulência e complexidade que o ambiente vem apresentando nos últimos tempos. É grande o número de elementos distintos que exercem influência significativa sobre as organizações.

Estudos sobre a adaptação e escolha estratégica demonstram uma tentativa de se explicar como as organizações atuam em seus diferentes ambientes buscando diferenciar-se das demais (LAZZARETTI et al., 2012). Outra questão importante, no que se refere a adaptação estratégica, é a relação entre o poder de influência do ambiente e o da organização no processo de adaptação estratégica e mudança organizacional.

Para Hrebiniak e Joyce (1985), quando se aborda a adaptação estratégica, observa-se duas orientações: a) determinismo ambiental (poder do ambiente) e; capacidade de escolha estratégica (autonomia da organização). Basil e Cook (1974, apud SAUSEN, 2003) entendem a adaptação estratégica como uma resposta da organização à crise. Poucos são, então, os casos

de mudanças resultantes de ações proativas por parte da direção das organizações. As forças provocadoras das mudanças podem ser a tecnologia, o comportamento social e as instituições de modo geral.

Por outro lado, Elliot (1990, apud SAUSEN, 2003) defende a ideia da condução planejada do processo de adaptação estratégica. Nesse caso, o referido processo pode ser conduzido seguindo as intenções e expectativas dos dirigentes organizacionais. Sausen (2003) corrobora com esse entendimento enfatizando que a mudança organizacional está associada a ideia de um processo de transformação das organizações, que se define a partir dos interesses e objetivos dos indivíduos e das forças e contingências oriundas do ambiente.

## **CONCLUSÕES**

Observa-se com os conceitos apresentados que o ambiente organizacional é um fator provocativo de mudanças nas organizações e que as mesmas são dependentes desse processo, visto que não atuam isoladamente, sem um contexto e relações, nesse sentido, as organizações são como um sistema aberto que se relaciona e interage com o ambiente em que está inserida.

A interação e intercâmbio da organização com o ambiente alteram a estrutura de organizações com sistemas abertos. Quando ocorre uma mudança no ambiente externo, a organização se adapta mudando seus produtos, técnicas e estruturas para se posicionar a essas mudanças e se desenvolver, conseguindo assim manter sua sobrevivência. Ainda, a existência de uma organização no mercado está condicionada aos relacionamentos praticados para com seus stakeholders. Portanto, é necessário que haja o reconhecimento da influência que os mesmos exercem sobre as organizações, na medida em que este fato pode interferir nas ações e na gestão estratégica praticadas por elas.

É crescente a percepção que estratégias bem formuladas e adequadamente implantadas constituem-se em elementos fundamentais para que as organizações sejam bem-sucedidas e alcancem seus objetivos e metas organizacionais propostas, bem como desenvolvam um posicionamento acerca das influências do ambiente. Neste contexto, pode-se avaliar que não existe um único caminho para gerenciar e estudar a mudança estratégica, sendo necessário, inclusive, que em determinadas pesquisas sejam utilizadas dessemelhantes técnicas e métodos para analisar e abranger melhor como acontece esse processo nas organizações.

Conclui-se que, a premissa que rege o ato de gerenciar uma organização nos dias atuais se configura em também gerenciar a mudança. Pode-se dizer que a mudança se tornou um fator necessário para as organizações, elas não mudam mais apenas para adequar-se ao ambiente ou à tecnologia, mas simplesmente porque se espera que mudem.

## REFERÊNCIAS

- ABREU, M. C. S. Influência da pressão dos stakeholders na proatividade ambiental de empresas brasileiras. In: Encontro da associação nacional de pós-graduação e pesquisa em administração, 35, 2011, Rio de Janeiro. **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD, 2011.
- ANSOFF, I. H.; McDONELL, E. J. **Implantando à administração estratégica**. São Paulo: Atlas, 1993.
- BATEMAN, J. S. S. **Administração** – construindo a vantagem competitiva. São Paulo: Atlas, 1998.
- BETHLEM, A. **Estratégia empresarial: conceitos, processos e administração estratégica**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2001.
- CAMPBELL, A. Stakeholders. The Case in Favour. Long Range planning. **London**, v. 30, n. 3, p. 446-449, 1997. Disponível em: <<https://doverbroeckscsr.wikispaces.com/file/view/S4+campbell+article.pdf>> Acesso em: 05 fev. 2018.
- CHASTON, I. **Excelência em marketing: como gerenciar o processo de marketing buscando um melhor desempenho organizacional**. São Paulo: Makron Books, 1992.
- CHIAVENATO, I. **Teoria geral da administração**. São Paulo: Mcgraw-Hill do Brasil, 1981.
- \_\_\_\_\_. **Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. Rio de Janeiro: Campus, 1999.
- \_\_\_\_\_. **Introdução à teoria geral da administração: uma visão abrangente da moderna administração das organizações**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.
- COBRA, M. **Administração de marketing**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1992.
- DAFT, R. L. **Organizações: teoria e projeto**. São Paulo: Pioneira, 2002.
- FREEMAN, R. E. **Strategic management: a stakeholder approach**. Toronto: Pitman, 1987.
- GIL, A. C. Como elaborar projetos de pesquisa. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2017.
- GOHR, F. C.; SANTOS, L. C. Contexto, conteúdo e processo da mudança estratégica em uma empresa estatal do setor elétrico brasileiro. **Revista Administração Pública**, Rio de Janeiro, v. 45, n. 6, nov./dez. 2011.
- HALL, R. H. **Organizações: estrutura e processos**. Rio de Janeiro: Prentice-Hall do Brasil, 1984.
- HREBINIAK, L. G.; JOYCE, W. F. Organizational adaptation: strategic choice and environmental determinism. **Administrative Science Quarterly**, v. 30, p. 336-349, 1985.
- KATZ, D.; KHAN, R. L. **Psicologia social das organizações**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1987.
- KOTLER, P.; ARMSTRONG, G. **Princípios de marketing**. 9. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2005.

LAZZARETTI, K.; VARGAS, S. M. L.; ROSSETTO, C. R. Processo de Adaptação Estratégica: Aplicação do Modelo de Hrebiniak e Joyce em uma Instituição de Educação Profissional. IN: XXXII ENCONTRO NACIONAL DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO. **Anais...** Bento Gonçalves, 2012.

LOBATO, D.M. et al. **Estratégias de empresas**. 7. ed. Rio de Janeiro: FGV, 2006.

MACHADO-DA-SILVA, C. L.; FONSECA, V. S.; FERNANDES, B. H. R. Mudança e estratégia nas organizações: perspectivas cognitiva e institucional. In: Associação Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Administração. **Anais...** Foz do Iguaçu, 1998.

MAXIMIANO, A. C. A. **Introdução à administração**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

MEGGINSON, L. C.; MOSLEY, D. C.; PIETRI JR., P. H. **Administração: conceitos e aplicações**. 4. ed. São Paulo: Abra, 1998.

MILES, R.; SNOW, C.C.; PFEFFER, J. **Organization-environment: concepts and issues**. University of California: Institute of Industrial Relations, 1974. Disponível em: <<http://hum.sagepub.com/content/56/10/1233.abstract>>. Acesso em: 03 out. 2016.

MILES, R. H. **Macro organizational behavior**. Glenview Illinois: Scot Foresman and Company, 1980.

MINTZBERG, H.; LAMPEL, J.; QUINN, J. B. **O processo da estratégia: conceitos, contextos e casos selecionados**. Porto Alegre: Bookman, 2006.

MINTZBERG, H. Strategy-making in three modes. **Management Review**, Califórnia, v. 16, n. 2, p. 44-53, 1973.

MINTZBERG, H.; QUINN, J. B. **O processo da estratégia**. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

OLIVEIRA, D. P. R. **Sistemas, organização e métodos: uma abordagem gerencial**. São Paulo: Atlas, 2002.

OLIVEIRA, J. A. P. **Empresas na sociedade: sustentabilidade e responsabilidade social**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2008.

OLIVEIRA, M. L. A. **Adaptação estratégica no setor bancário: o caso do Banco do Brasil no período 1986 a 2000**. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) - Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, Florianópolis: UFSC, 2001.

PORTER, M. E. **Estratégias competitivas essenciais**. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

\_\_\_\_\_. **Estratégia competitiva: técnicas para análise de indústrias e da concorrência**. 7. ed. Rio de Janeiro: Campus, 2004.

RIBEIRO, A. L. **Teorias da Administração**. 4. ed. São Paulo: Saraiva, 2006.

ROSSETTO, C. R. **Adaptação estratégica organizacional: um estudo multi-caso na indústria da construção civil – setor de edificações**. Tese (Doutorado Engenharia de Produção) - Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 1998.

ROSSETTO, C. R., ROSSETTO, A. M. Teoria institucional e dependência de recursos na adaptação organizacional: uma visão complementar. **Revista de Administração de Empresas**, v. 4, n. 1, jan./jul. 2005.

SANTOS, R. A. dos. Metodologia científica: a construção do conhecimento. 7. ed. Rio de Janeiro: DP&A, 2007.

SAUSEN, J. O. **Adaptação estratégica organizacional**: o caso da Kepler Weber S/A. Ijuí: Ed. Unijuí, 2003.

SCOTT, W. R. **Organizations**: rational, natural and open systems. Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall, 1998.

SERRA, F.; TORRES, M. C.; TORRES, A. **Administração estratégica**: conceitos; roteiro prático; casos. Rio de Janeiro: Reichmann e Affonso, 2002.

SILVA, A. H.; TAVARES, C. E.; MOURA, G. L.; SILVEIRA, M. Mudanças estratégicas em universidade comunitária: um estudo desenvolvido no rio grande do sul. **Revista GUAL**, Florianópolis, v. 7, n. 1, p. 257-273, jan. 2014.

SOUSA, A. F.; ALMEIDA, R. J. **O valor da empresa e a influência dos stakeholders**. São Paulo: Saraiva, 2006.

WOOD JUNIOR, T. (Org). **Mudança organizacional**. 3.ed. São Paulo: Atlas, 2002.