

Sujeito: Escopo Estratégico e Organização

O escopo estratégico de uma empresa, diz respeito ao conjunto de 'ativos de inteligência' sobre a arena de competição no qual está inserida - o mercado e seu setor produtivo específico. Trata, então, do profundo entendimento das forças que estruturam e modelam seu negócio.

Começando pelas oportunidades e restrições do **ambiente externo** e pela identificação das competências, habilidades, capacidades e deficiências do **ambiente interno**. O escopo estratégico vai tratar, ainda, de um direcionamento da **visão** – ou seja, a definição da posição que se quer chegar, da **missão** – ou seja, a definição do propósito de existir da empresa, dos **valores** – ou seja, da identificação dos princípios e modos de comportamento das operações e da **estratégia** – ou seja, do desenho de ações necessárias para que a empresa conquiste a posição desejada.

A Organização

Missão Organizacional

Determina e declara qual a razão essencial da empresa existir. Por que, para que e para quem ela está focada? Em que grande setor produtivo a empresa atua? O conceito de missão empresarial está, normalmente, ligado ao produto ou serviço.

Visão Organizacional

Indica a direção do sonho, da pretensão de se localizar / posicionar frente à concorrência – e ao mercado – no longo prazo, ou seja, busca indicar aonde a organização quer chegar em determinado espaço de tempo. Busca servir de guia para que as ações organizacionais consigam alcançar os grandes objetivos de longo prazo.

Valores Organizacionais

Estabelece as diretrizes comportamentais perante o mercado e na sociedade, dessa forma, estrutura um guia de maneiras de agir, que vão indicar como a organização pretende ser reconhecida – esse conjunto de normas internas, vão definir a conduta dos colaboradores.

Estratégia Organizacional

A partir da identificação da situação presente e da situação da dinâmica de competição do mercado, a organização planeja ações, buscando melhor aproveitar as oportunidades potenciais existentes e minimizar ou neutralizar as ameaças.

Como aponta Porter (1992, p. 28), “a ação estratégica de uma empresa, consiste em criar uma posição competitiva e sustentável difícil de imitar. Para tanto, a organização deve definir uma oferta de produto ou serviço, que pode ser determinada por um custo menor, ou por um valor diferenciado para o cliente”.

¹ Como citar: REIS FILHO, Paulo. *Sujeito: Escopo Estratégico e Organização*. Artigos Técnicos. Laboratório de Cenários da Agência UFRJ de Inovação. Ano.4. Vol.52, 2020. Disponível em: http://www.inovacao.ufrj.br/images/vol_52_sujeito_escopo_estrategico_organizacao_2020.

Para Kotler (2000) o planejamento estratégico é utilizado para auxiliar uma organização a identificar e organizar seus negócios, buscando a manutenção de sua competitividade, na medida em que consegue se antecipar à eventos inesperados e à brechas de oportunidades no mercado.

Segundo Fahey & Randall (1999, p.20) a estratégia segue alguns princípios:

- a estratégia trata da interface entre a empresa e o seu ambiente de mercado;
- a estratégia envolve três elementos básicos: escopo, postura e metas;
- a estratégia é meio pelo qual a empresa cria e/ou alavanca as mudanças ambientais;
- a estratégia é sempre condicional;
- a escolha da estratégia depende das condições ambientais e das condições da própria empresa;
- a estratégia é, em parte, uma atividade intelectual;
- as estratégias existem nas mentes dos gestores;
- a estratégia diz respeito a superar os concorrentes em inteligência e movimentação, por meio da melhor e mais rápida antecipação da mudança e da adoção de medidas compatíveis;
- a intenção da estratégia consiste em ser melhor do que o concorrente, na atração, conquista e retenção dos clientes;
- a estratégia dificilmente será vencedora se não houver algum grau de conteúdo empreendedor: a sua abordagem precisa ser diferente daquela dos concorrentes;
- a estratégia deve ser renovada de forma contínua;
- o escopo, a postura e as metas da estratégia, se encontram em constante ajustamento, para aumentar as chances de vencer no mercado;
- a estratégia precisa ser (re)inventada com frequência, para atingir o sucesso “precursor”. É necessário criar uma estratégia que seja nova no mercado e que se distancie de forma significativa dos rivais.

Objetivos Organizacionais

Uma organização é uma combinação de competências individuais, as quais se utilizam de distintos recursos – materiais, tecnológicos e financeiros – com a finalidade de efetivar os propósitos estabelecidos. Um objetivo organizacional é a busca por uma situação desejada, perseguindo o plano da estratégia.

Os Valores-Guia

Os valores são componentes essenciais da consciência humana - acaba por determinar a forma como agimos e nos relacionamos em uma sociedade.

São os valores que suportam nossas decisões. Os valores são individuais, na medida em que depende do indivíduo para apreendê-los ao longo da vida. Os valores podem ser distintos vieses:

- morais - aqueles relacionados com as virtudes e a realização como seres humanos;

- religiosos - aqueles baseados em conceitos de bondade e fé;
 - humanos - aqueles que fundamentam a busca por melhorar a convivência e fomentar a empatia;
 - universais - aqueles aplicáveis em todas as sociedades, culturas, condições econômicas e religiões;
 - estéticos - aqueles baseados em conceitos associados à beleza e ao prazer da harmonia;
 - intelectuais - aqueles que objetivam a busca pelo conhecimento e pela verdade;
 - físicos - aqueles relacionados com a manutenção do bem-estar e da saúde física;
 - sociais - aqueles aceitos e reconhecidos pela coletividade, objetiva o fortalecimento de vínculos sociais;
 - afetivos - aqueles relacionados com os afetos e emoções interpessoais;
 - econômicos - aqueles que se orientam à busca por estabilidade financeira e melhores ganhos econômicos.
- Os valores humanos são os princípios morais e éticos que servem de guias de conduta de um indivíduo. Os valores humanos estão relacionados à dignidade e à moral. Os valores morais são os conceitos, os juízos de valor, nesse sentido, guiam nossas ações e 'apontam' o que é considerado 'certo' ou 'errado'.

Os valores morais são ensinados, herdados ou transmitidos para os indivíduos, ao longo de suas vidas. De forma geral, essa 'construção' dos valores de um indivíduo, começa na própria família. Os valores morais são compartilhados pelos demais indivíduos de uma mesma sociedade / localidade.

Alguns valores morais podem ser compartilhados apenas por grupos determinados, mas, de forma geral, os valores morais são compartilhados por boa parte da população.

O comportamento de um indivíduo, fundamentado em seus valores, podem ser mais ou menos ético. A ética orienta nossas decisões, nossas escolhas, nosso comportamento na sociedade. A seguir, alguns valores-guias:

1. Respeito - capacidade de ter em consideração os sentimentos das outras pessoas;
2. Honestidade - forma de agir com ética e verdade nas relações humanas;
3. Humildade - capacidade de reconhecer suas falhas ou suas dificuldades;
4. Empatia - capacidade que uma pessoa possui de perceber os sentimentos de outras pessoas, colocando-se "no lugar dela". o através dele;
5. Senso de justiça - habilidade de avaliar a existência de justiça ou injustiça nas situações;
6. Educação - capacidade de agir de forma cordial, educada e amável. É saber se relacionar com os outros seguindo princípios de bom relacionamento, que devem ser baseados no respeito mútuo;

7. Solidariedade - capacidade de ter simpatia e atenção com outra pessoa, valorizando a importância dada às outras pessoas;
8. Ética - capacidade de sistematizar princípios, determinando as atitudes de uma pessoa;
9. Responsabilidade - capacidade de arcar com as consequências do próprio comportamento ou do comportamento de outras pessoas;
10. Tolerância - capacidade de aceitar opiniões ou comportamentos diferentes daqueles estabelecidos pelo seu meio social;
11. Confiança - capacidade de aceitar a própria vulnerável em relação às ações de outra pessoa;
12. Integridade - qualidade de quem é honesto, incorruptível, característica de quem segue princípios sólidos, sem alterá-los por interesse;
13. Liberdade - capacidade de fazer o que realmente deseja, desde que isto não afete de maneira direta ou indireta a outras pessoas;
14. Fraternidade - capacidade de desenvolver um vínculo de união e de reciprocidade entre irmãos ou entre aqueles que assim se consideram;

Outros valores-guias: Compaixão; Igualdade; Compreensão; Disciplina; Prudência; Gratidão; Abnegação; Lealdade; Harmonia; Ambição; Altruísmo; Coragem; Valentia; Modéstia; Perseverança; Solidariedade; Vontade; Autocontrole; Superação; Objetividade; Pontualidade; Aprendizagem; Fidelidade; Generosidade; Honra; Sinceridade; Força; Discernimento; Cortesia; Colaboração, entre outros.

Os valores-guia são aqueles que possuem maior relevância para a sua vida. Que, na prática, conduzem suas escolhas e orientam seu julgamento.

Objetivos e Metas

Os objetivos são sequências ou especificações da observação estratégica. A estratégia é o plano de ação, que se traça, para alcançar determinado ponto, determinada localização, determinada posição no mercado. A estratégia se caracteriza por ações de médio ou longo prazo.

Os objetivos serão traçados a partir da identificação do contexto situacional. Do levantamento detalhado dos elementos que fazem parte de um determinado contexto. Da compreensão de como estes interagem entre si. Os objetivos são os grandes 'marcos' que permitirão a execução da estratégia - passo a passo.

O planejamento é a percepção das sequências de objetivos necessários para se alcançar determinada posição. A partir desse entendimento, observa-se quais os fatores que podem interferir ou facilitar o andamento de movimentos.

A forma para se alcançar os objetivos traçados, se dá com metas. As metas são o estabelecimento de pequenos objetivos que tem como característica, a determinação de prazos - limites de tempo.

Modelos Mentais

Os caminhos heurísticos são processos cognitivos que ocorrem sem que precisemos acioná-los. São autônomos. São estruturas mentais baseadas em nosso conhecimento acumulado e nossas experiências, são orientadas pelos valores e critérios mais íntimos de nossa construção. Está associada a estrutura de nosso caráter.

Os caminhos heurísticos, são as nossas tentativas internas de buscar decifrar os eventos e fenômenos do ambiente. É como o indivíduo tenta explicar o mundo, a si próprio e aos outros. É um sistema interno de percepção, ajuste e representação da realidade externa, formulando hipóteses – em frações de segundos – acerca da forma como observamos o meio externo.

Os modelos mentais são estruturas arraigados em nosso ser – fruto de um processo construção que tem início na infância – são pressupostos, crenças, generalizações, imagens e histórias que retratam nossa experiência.

São como frases de sequencias heurísticas – caminhos de formulação de entendimento sobre o meio – as quais reproduzimos de forma recorrente. Desenvolvemos vários tipos de modelos, para lidar com distintas situações. Os modelos mentais agilizam e facilitam nossas tarefas e operações, além de determinar nossa produtividade e performance profissional – impactam nossa forma de ver o mundo e de ser no mundo.

Para Senge (1998/2013, p.42):

(...) o trabalho com modelos mentais começa por virar o espelho para dentro, aprender a desenterrar as nossas imagens internas do mundo, a leva-las à superfície e mantê-las sob rigorosa análise(...) Implica também a capacidade de realizar conversas(...) que equilibrem indagação com argumentação, em que as pessoas exponham de forma eficaz os próprios pensamentos e estejam abertas à influência dos outros (SENGE, 1998, p.42)

Modelos mentais, como visto, diz respeito à forma como o indivíduo representa e interpreta o ambiente a sua volta – sua dinâmica, seus desafios e oportunidades. Por conta desse tipo de relação, os modelos mentais podem ser dinâmicos, podem variar com o tempo e/ou de acordo com os impactos que os fatos e eventos causam no indivíduo.

Mindset

É a forma como cada indivíduo organiza os seus pensamentos, quando está focado em alguma tarefa ou desafio. *Mindset* é um modelo mental orientado para alguma função específica. Nesse sentido, pode-se buscar desenvolver um tipo de *mindset* que melhor se adapte aos seus objetivos. *Mindset* está associado à atitude ou determinação, está, portanto, associado ao nosso comportamento.

O conceito de *mindset* diz respeito a forma como o indivíduo age, reage e reflete sobre os desafios e situações complexas. Expressa, portanto, a forma de encarar tais desafios. O *mindset* representa como a mente do indivíduo está estruturada para se comportar sobre determinado assunto.

Uma forma de buscar uma melhor performance em determinado setor da vida, é desenvolver algumas atividades que permitam identificar nossa forma de agir e reagir perante os desafios. A seguir, uma sugestão de exercício:

Liste os valores-guia que conduzem suas escolhas...
Foque nos motivos que te conduziram até aqui...
Lembre nos objetivos e nos desafios que precisa ultrapassar...
Mantenha uma atitude de investigar e aprender continuamente...
Reserve momentos diários para praticar a curiosidade...
Reserve momentos para se desafiar, saindo das zonas de conforto...
Organize seus achados de forma sistematizada...
Desenvolva as potenciais possibilidades em torno dos achados...

Propósito e Futuro

O conceito que o termo propósito engloba, auxilia a orientar os caminhos possíveis que um indivíduo irá trilhar em sua vida. Dessa forma, serve como guia para que cada indivíduo se entenda como agente produtivo (e afetivo) e possa melhor perceber os caminhos potenciais para trilhar no futuro.

Nesse esforço, pode-se desenhar dois ou três cenários, buscando vislumbrar, para cada futuro possível, quais os 'roteiros de vida' se poderia ter. Desse exercício, pode-se extrair a percepção de diferentes tipos de futuro, aqueles mais plausíveis, os mais promissores, os mais fáceis, e assim, por diante.

Para melhor se estruturar nesse desafio, seguem algumas provocações:

Quais são meus valores?
Em que acredito?
Quais meus maiores anseios?
O que mais me mobiliza?
Quais os meus interesses?
Quais as minhas paixões?
O que não quero?
Quais os talentos que mais domino?
Quais os talentos que quero investir, para dominar?
Que caminhos possíveis poderei trilhar, com desenvoltura e prazer?
Quais os conhecimentos que devo apreender, para melhor seguir minha trilha?
Quais competências que devo investir para enfrentar os desafios do futuro?

Cenários e Futuro

Na visão de Porter (2004), um cenário configura uma visão do que o futuro poderá vir a ser. Serve, assim, para apoiar a formulação de objetivos, estratégias e a antecipação de problemas. Para Godet (1993), um cenário busca descrever, da forma mais detalhada possível, uma situação de futuro. Nesse esforço, busca identificar a ação dos principais atores e entender a probabilidade de ocorrência de eventos

incertos. Um cenário serve, de forma ampla, para reduzir a incerteza, frente aos potenciais caminhos futuros.

Um cenário deve ser:

- plausível, seguindo um encadeamento de causas e efeitos, associando passado e presente;
- consistente, seguindo linhas de raciocínio corretas;
- relevante, seguindo as perspectivas e interesses de quem utiliza; e
- visionário, seguindo uma perspectiva nova e original da temática em questão.

Um cenário permite a geração de ideias de como agir no futuro, na medida em que fornece meios simulados para a elaboração de futuros planos e orientações. Tem, assim, uma função prospectiva.

O ideal é que se busque criar, pelo menos, dois cenários distintos. Nessa perspectiva, a ideia é analisar os gargalos e demandas de cada ambiente desenhado.

Competências

De forma geral, pode-se dizer que o composto da competência de alguém se resume na articulação entre os conhecimentos existentes/adquiridos, suas habilidades e capacidades, associadas com sua pro atividade/comportamento. As competências podem ser resumidas, como a seguir:

Conhecimento = saber o que fazer e compreender por que fazê-lo;

Habilidade = saber como fazer alguma coisa;

Atitude = querer fazer, e, efetivamente, fazer algo.

Para o dicionário Webster (1981, p.63) competência é a “qualidade ou estado de ser funcionalmente adequado ou ter suficiente conhecimento, julgamento, habilidades ou força para uma determinada tarefa”.

Para Zarifian (1999) o conceito de competência abrange um tipo de ‘inteligência prática’, a qual surge em casos de necessidade e, dessa forma, os conhecimentos adquiridos são postos à prova. Nessa visão, um indivíduo será mais competente na medida em que consegue lidar com situações muito complexas e desafiadoras - competência, aqui, está associada à performance.

Para Fleury & Fleury (2001, p.188), depois de Le Boterf (1995) o processo constitutivo da competência pode ter alguns vieses:

Saber agir - Saber o que e por que faz. Saber julgar, escolher, decidir;

Saber mobilizar recursos - Criar sinergia e mobilizar recursos e competências;

Saber comunicar - Compreender, trabalhar, transmitir informações, conhecimentos;

Saber aprender - Trabalhar o conhecimento e a experiência, rever modelos mentais; saber desenvolver-se.

Saber engajar-se e comprometer-se - Saber empreender, assumir riscos. Comprometer-se;

Saber assumir responsabilidades - Ser responsável, assumindo os riscos e consequências de suas ações e sendo por isso reconhecido;

Ter visão estratégica - Conhecer e entender o negócio da organização, os eu ambiente, identificando oportunidades e alternativas.

Projeto de Trilha Individual

Missão pessoal

- Qual a razão de você existir, como profissional. Como agente produtivo?
- Quem é você dentro da Cadeia Produtiva do seu Setor?
- Quais as competências necessárias para trilhar o caminho pretendido?
- Quais as possibilidades que se apresentam no mercado nacional? E internacional?
- Em que áreas de domínio você quer ser lembrado no mercado?
- Quais os caminhos que precisa trilhar e quais parceiros poderia se associar, para melhor conseguir alcançar seus objetivos?

Visão pessoal

- Pensando no caminho que já trilhou e que está trilhando, o que espera de seu futuro? Baseado em seus valores-guia, onde pretende estar atuando em 10 anos?
- Quais os caminhos que quer/pode vir a trabalhar?

Valores-Guia

Estabeleça uma pequena listagem com os valores-guia que orientam ou tem orientado suas ações e atitudes.

Metas Individuais

A técnica **Smart**, sugere uma sequência prática de se estruturar um esforço:

- *Specific* / Específica - Determine metas específicas. Descreva, de forma clara, o que deve ser feito. Pense em quem - o que - onde e como.;
- *Measurable* / Mensurável - Defina quais serão as comprovações de seu progresso. Gerando critérios de medição. Acompanhe o resultado de sua performance.
- *Assignable* / Alcançável - Averigue a viabilidade. A meta deve ser passível de ser alcançada, com os recursos disponíveis. O que fará para assegurar o alcance da meta?
- *Realistic* / Realista - Assegure-se que as metas estão alinhadas aos objetivos de longo prazo. Associe a um propósito. Busque, de forma permanente, recorrer aos valores-guia.
- *Time-Based* / Limitada no Tempo - Estabeleça prazos realistas para a entrega da tarefa. Pode-se segmentar em prazos iniciais, intermediários e finais. Quanto tempo levará para concluir?

Referências:

- FAHEY, L.; RANDALL, R. MBA curso prático: estratégia. Rio de Janeiro: Campus, 1999.
- FLEURY, M.; FLEURY, A. Construindo o conceito de competência. RAC, Edição Especial: 183-196, 2001. Disponível em:
<https://www.scielo.br/pdf/rac/v5nspe/v5nspea10.pdf>.
- GODET, M. Manual de prospectiva estratégica: da antecipação a ação. Lisboa: Publicações Dom Quixote, 1993.
- KOTLER, P. Administração de marketing: a edição do novo milênio. São Paulo: Prentice Hall, 2000.
- LE BOTERF, G. De la compétence – essai sur un attracteur étrange. In: Les éditions d'organisations. Paris: Quatrième Tirage, 1995.
- PORTER, M. Estratégia competitiva: técnicas para análise de indústrias e da concorrência. RJ: Campus, 2004.
- PORTER, Michael E. Estratégia competitiva: técnicas para análise de indústrias e da concorrência. Rio de Janeiro: Campus, 1992.
- SENGE, P. A Quinta Disciplina - A arte e prática da organização que aprende. Rio de Janeiro: BestSeller, 1998/2013.
- WEBSTER. Webster's third new international dictionary of the english language, unabridged. Springfield: G.&C. Merriam, 1981.
- ZARIFIAN, P. Objectif compétence. Paris: Liaisons, 1999.