
CLIMA ORGANIZACIONAL DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO CORPORATIVO: ESTRATÉGIA NA OBTENÇÃO DE RESULTADOS

Paulo Roberto Pereira Ruchinski*

RESUMO

Este artigo versa sobre a importância do clima organizacional constar do planejamento estratégico corporativo da indústria do petróleo de forma deliberada; sujeita a controle corporativo, e de forma emergente; conforme a escola do aprendizado organizacional. O foco no clima organizacional pode ser uma estratégia competitiva que, dentre vários objetivos, pode facilitar os processos de comunicação, melhorar a satisfação, confiança do trabalhador para com a organização, freqüentemente, com o objetivo de atingir os melhores e mais eficazes resultados operacionais, financeiros e organizacionais, no menor espaço de tempo com o menor custo. A escolha desta estratégia deve direcionar, competitivamente, valorizando os processos de gestão, rumo à obtenção de resultados operacionais, financeiros e organizacionais sustentáveis. Conceitos associados ao dia-a-dia da indústria, tais como confiabilidade, taxa de falhas e fator operacional podem ser correlacionados aos resultados do índice de satisfação do empregado ou clima organizacional, de modo a demonstrar que unidades de negócios com resultados de pesquisa de clima organizacional com valores muito baixos podem ter um determinado comportamento padrão que visa conseguir bons resultados que não se sustentam ao longo do tempo.

Palavras-chave: Clima Organizacional, Planejamento Estratégico, Confiabilidade, Resultados.

ABSTRACT

This article turns on the importance of the organizational climate to consist of the corporative strategic planning of the industry of the oil of deliberate form; it subjects the corporative control, and of emergent form; as the school of the organizational learning. The focus in the organizational climate can be a competitive strategy that, amongst some objectives, can facilitate the communication processes, to improve the satisfaction, confidence of the worker stops with the organization, frequently, with the objective to reach best and the more efficient resulted operational, financial and organizational ones, in the lesser space of time with the lesser cost. The choice of this strategy must direct, competitively, valuing the processes of management, route to the attainment of operational, financial and organizational results sustainable. Concepts associates to day-by-day of the industry, such as trustworthiness, failure rate and operational factor can be correlated to the results of the index of satisfaction of the employee or organizational climate, in order to demonstrate that business-oriented units with results of research of organizational climate with very low values can have one definitive behavior standard that it aims at to obtain good results that are not supported to the long one of the time.

Word-key: Organizational Climate, Strategically Planning, Trustworthiness, Results.

* Paulo Roberto Pereira Ruchinski

Graduado em Engenharia Química - (PUC-RS); Engenheiro de Processamento da PETROBRAS Distribuidoras S/A. Gerente Setorial da Unidade de Craqueamento da RLAM.

E-mail: ruchinski@petrobras.com.br

INTRODUÇÃO

Este artigo tem como objetivo principal expor a importância da inclusão do clima organizacional no planejamento estratégico corporativo de organizações industriais, bem como a revisão da literatura sobre alguns conceitos tais como: clima organizacional, confiabilidade e planejamento estratégico, a qual será utilizada como estrutura básica de um projeto de dissertação de mestrado em fase de desenvolvimento.

Neste contexto a Petróleo Brasileiro SA - Petrobras está incluída como um dos principais participantes do mercado de petróleo e derivados, em um cenário econômico nacional e mundial importante e estratégico, com muitos participantes de grande capacidade de investimentos competitivos e produtivos.

Atualmente, a disputa de mercados está fundamentada em vantagens competitivas de custos da cadeia produtiva, volumes comercializáveis e qualidade, onde qualquer detalhe específico de produtividade e eficácia, a mais, é um diferencial significativo de grande valor para que a organização obtenha bons resultados e para a satisfação das partes interessadas.

A contribuição deste artigo é incentivar aos gestores que o foco na gestão do clima organizacional controlado a partir da inclusão deste no processo de planejamento estratégico corporativo e nos processos de gestão para a obtenção de resultados, contribui decisivamente nos cenários atuais de competitividade. A equipe de planejamento estratégico da Petrobras percebe de forma clara estes conceitos, trabalhando arduamente para que todo o sistema de gestão da organização utilize este mesmo foco.

A internalização na equipe de conceitos como confiabilidade, disponibilidade, taxa de falhas, disciplina operacional, SMS, requerem grande nível de comprometimento, satisfação e bom clima de trabalho para que sejam realizadas de forma eficaz e promovam situações de melhoria contínua.

As tarefas rotineiras e não rotineiras envolvidas no processo e a busca da excelência não podem ser consideradas um fardo para a organização, e sim um desafio.

O planejamento estratégico, considerando o clima organizacional a base relacional humana para a obtenção de resultados, mostra-se uma conduta realista, pois a maioria das ações administrativas e operacionais, em uma organização industrial, requer e valoriza elos de ética e amizade nos relacionamentos inter-pessoais. Neste aspecto, a ferramenta BSC (Balanced score card) – sistematiza esta visão de importância do clima organizacional, mostrando, através de mapas estratégicos, estradas e caminhos a serem percorridos até que sejam atingidos os resultados esperados.

A utilização de estratégias deliberadas em conjunto com estratégias emergentes possibilita um salto eficaz na obtenção de resultados sustentáveis.

Como exemplo deste processo, podemos relatar alguns resultados obtidos na UN-RLAM (Refinaria da Petrobras localizada em Mataripe- S.F. do Conde –BA), de 2002 a 2005. A Tabela 1, abaixo, mostra a evolução do índice de satisfação do empregado, resultados operacionais, e resultados de gestão que podem estar relacionados à melhoria do clima organizacional e da satisfação do empregado no seu ambiente de trabalho, no período de 2002 a 2005:

Tabela 1 - Dados de Desempenho e Gestão da Refinaria Landulpho Alves

	2002	2003	2004	2005	Obs.:	
Índice satisfação do empregado(ISE)	100%	127%	125%	131%	quanto melhor	maior
MTBF bombas centrífugas	100%	120%	103%	103%	quanto melhor	maior
Taxa de falhas em bombas centrífugas	100%	83%	97%	97%	quanto melhor	menor
Fatores operacionais médios	100%	100%	102%	103%	quanto melhor	maior
Taxa de acidentes com afastamento	100%	80%	30%	60%	quanto melhor	menor

Fonte: RLAM/PETROBRAS

Obs.: Os valores de 2002 são referenciais em 100%, não importando o valor absoluto. Pela norma de segurança da informação da Petrobras os valores absolutos não foram disponibilizados.

1 CLIMA ORGANIZACIONAL

Podemos definir clima organizacional como sendo o nível de satisfação dos empregados em relação ao seu ambiente de trabalho e à organização onde trabalha. O clima organizacional deve ser resultado de consulta direta à força de trabalho.

Dentre os vários fatores que integram a ambiência organizacional, o clima organizacional é um pilar fundamental na obtenção de resultados. Segundo Luz (2001):

O clima retrata o grau de satisfação material e emocional das pessoas no trabalho. Observa-se que este clima influencia profundamente a produtividade do indivíduo e, conseqüentemente da empresa. Assim sendo, o mesmo deve ser favorável e proporcionar motivação e interesse nos colaboradores, além de uma boa relação entre os funcionários e a empresa.

A percepção do trabalhador de sua importância para os resultados da organização tem uma correlação direta com o clima organizacional. O gestor deve informar e retro-alimentar o processo informativo e cultural da organização valorizando aspectos comportamentais positivos dos membros da equipe. Podemos também definir clima organizacional através de Coda(2005) :

Clima é um conceito relacionado aos níveis de satisfação no trabalho experimentado por um empregado. Trata-se de uma tentativa de avaliar as percepções que a pessoa tem a respeito de elementos ou fatores presentes em seu ambiente de trabalho e que permitem o atendimento de suas necessidades. É uma tendência de percepção favorável ou desfavorável em relação ao trabalho em geral ou, então, em relação a diferentes aspectos ou variáveis que formam o clima na empresa.

Em adição, podemos definir funcionários com comprometimento através de Dessler(1997, p.XV) “os funcionários que trabalham como se fossem donos da empresa, estes tem comprometimento”.

A rentabilidade do negócio está relacionada a uma série de fatores humanos e sistêmicos que contribuem decisivamente na obtenção de bons resultados ambientais, de segurança, operacionais, financeiros, motivacionais, de satisfação dos empregados e clientes, e organizacionais. Motta (2001,p. 31) afirma que:

No trânsito para o futuro, o maior desafio estará na consciência da tecnologia como insuficiente ao êxito: robotizar, automatizar ou informatizar serão passos importantes, mas o sucesso dependerá de novos modelos organizacionais e da satisfação integral das pessoas.

Sirota, Mischkind e Meltzer (2005, p.09) colocam e enfatizam também o bom ambiente de trabalho como objetivos das pessoas no trabalho:

Existem três objetivos primários das pessoas no trabalho: equidade, realização e bom ambiente de trabalho. Equidade para ser tratada de forma justa em relação às condições básicas do emprego, realização para ter orgulho em suas realizações fazendo coisas que tenham importância e as fazendo bem; para receber reconhecimento por suas realizações, para ter orgulho das realizações da organização e bom ambiente de trabalho, para ter relações de amizade, cativantes e cooperativas com colegas no local de trabalho (Tradução do Autor).

Luz (2003, p. XIII) também ratifica a importância das pessoas na obtenção de resultados em:

Juram e Deming sinalizaram para a importância da promoção da sinergia para a melhoria dos processos de produção. O desenvolvimento é diretamente dependente do grau de compreensão da relevância e importância do papel das pessoas nos processos tático-operacionais. Daí a importância da educação ênfase para o treinamento continuado e do envolvimento das pessoas nas decisões e formulações estratégicas pertinentes aos cargos funções e níveis de competências exercidos. Tais providências permitem ouvir e considerar suas intervenções, compartilhando decisões e responsabilidades, considerando a importância e levando em conta ponderações e críticas construtivas e contributivas para as instituições em respeito às suas diversidades e dinâmica funcional.

O comprometimento aos desafios propostos para a força de trabalho é fundamental para o sucesso de qualquer organização. O clima organizacional contribui decisivamente para a busca e a internalização do comprometimento. Lucena(2004, p. 46) define comprometimento como: “resultado da aprovação, da aceitação e do empenho em adotar algo que se julgou necessário e construtivo, ou seja, as vantagens usufruídas foram altamente compensadoras”. A interatividade entre as pessoas, associada ao bom ambiente de trabalho e comprometimento das pessoas na organização industrial pode transformar o processo industrial de fabricação menos vulnerável a falhas humanas e indisciplinas operacionais, ou seja, mais confiável e provavelmente mais rentável, dando um suporte efetivo ao resultado operacional e financeiro do negócio. O papel gerencial na condução do desempenho na busca de melhores resultados para a organização e de um melhor Clima Organizacional é de vital importância como mostra Lucena(2004, p. 30):

A referência ao Estilo gerencial como requisito para o desempenho dos empregados, faz-se necessária por ser o gerente ou o supervisor o responsável pela “gerência do desempenho”. De fato, o alcance dos objetivos propostos, a operacionalização do processo desde a fase de negociação do desempenho (resultados esperados), o acompanhamento do desempenho, as ações dele decorrentes, até a fase de avaliação, demonstram a atuação permanente da gerência no seu dia-a-dia de trabalho.

A gestão do clima organizacional é um desafio para as organizações, mas também é estruturalmente a base mais sólida que pode ser implementada para a busca dos melhores resultados.

No momento que a organização estabelece como meta a busca da melhoria contínua do clima organizacional, este foco se propaga em várias direções da gestão e pode ser a base de sustentação da melhoria dos resultados da confiabilidade dos processos e equipamentos, os quais gerarão um número cada vez maior de micro-attitudes e micro-resultados, por parte da força de trabalho, inter-relacionados aos resultados de cada equipe e juntas poderão modificar o resultado global da organização industrial moderna.

A confiabilidade deve ser, portanto, gerida e desenvolvida dentro da organização industrial, sempre inter-relacionada aos aspectos estratégicos tais como clima organizacional.

2 CONFIABILIDADE

Definimos confiabilidade de acordo com Kardec e Lafraia (2002, p. 45) como sendo:

A “confiança” de que um componente, equipamento ou sistema desempenhe a sua função básica, durante um período de tempo pré-estabelecido, sob condições padronizadas de operação. Confiabilidade operacional é a confiança que uma unidade opere (produza) produtos especificados e na quantidade requisitada, por um período de tempo preestabelecido (campanha de produção – normalmente 4 anos) , obtendo resultados econômicos satisfatórios, sem paradas de produção não programadas bem como paradas devido a emergências.

Outro conceito associado e importante é o conceito de disponibilidade. Kardec e Lafraia (2002, p.77) a definem como a “confiança de que um equipamento ou sistema que sofreu manutenção exerça sua função satisfatoriamente para um dado tempo. Na prática, é expressa pelo percentual de tempo em que o sistema estava pronto para operar, para componentes que operam continuamente”.

O petróleo e seus derivados são produtos de grande importância na matriz energética global, participando com 35% do total da energia consumida no mundo, conforme FBDS(2004), indicando a grande importância desta indústria na economia mundial. Kardec e Lafraia (2002, p 04) comentam:

Não mais se pagam serviços mas soluções. Esta mudança estratégica da manutenção tem um reflexo direto nos resultados empresariais, tais como: Aumento de disponibilidade, aumento do faturamento e do lucro, aumento da segurança pessoal e das instalações, redução da demanda de serviços, otimização de custos, redução de lucros cessantes e preservação ambiental.

Neste contexto, a rentabilidade desta indústria significa altos valores absolutos financeiros, significa que os investimentos somente devem ser executados após a certificação de que o retorno tem sustentabilidade de ser obtido, ou seja, os ativos devem ter um mínimo de confiabilidade para assegurar a rentabilidade esperada, tornando aspectos operacionais e organizacionais; como por exemplo: confiabilidade, clima organizacional, segurança e meio ambiente; fatores críticos de sucesso e perenidade do negócio.

A interação entre as pessoas e os fatores de produção, nesta indústria, apresentou significativa transformação ao longo do tempo; nascendo e crescendo como uma concepção científica do processo, onde cada Operador de processo tinha apenas uma função específica e mínima, sem a visão do todo.

Desde a década de 1970, com a demanda de petróleo crescendo e, ao mesmo tempo, aspectos ambientais e de segurança industrial envolvidos nesta indústria obtendo mais importância na sociedade e para as partes interessadas em geral, a produtividade e a rentabilidade da indústria tornaram-se prioritárias no negócio, posicionando estrategicamente os grandes produtores e refinadores a investir em treinamento, desenvolvimento, tecnologia e gestão de pessoas e do negócio.

A partir dos anos 90, a utilização de mão-de-obra começou, gradativamente, a ser minimizada devido à necessidade e foco na redução de custos fixos para se atingir a mais alta possível competitividade nesta indústria. Uma das soluções utilizadas foi a elevação do grau de automação dos processos de fabricação e a introdução dos sistemas informatizados de controle de processo e controle da informação, bem como o aumento da capacidade de processamento das unidades visando, principalmente, economia de escala para diluição de custos fixos totais.

A interação Operador de processo-equipamento estava baseada na concepção do processo. Esta indústria é conceitualmente concebida e, normalmente, projetada e construída com um número elevado de equipamentos em série, conectados por tubulações. As possibilidades de falhas no processo e nos equipamentos, ocasionando perda de produção e rentabilidade, aumentam com o aumento da cadeia produtiva e com o aumento do número de equipamentos utilizados, em série principalmente. Kardec e Lafraia (2002, p.71) comentam: "por serem ativos operacionais a principal fonte de geração de receitas, é plausível considerar a operação como responsável pela integridade dos equipamentos, com a manutenção e a engenharia desempenhando papéis de suporte integrados."

A confiabilidade operacional e de equipamentos, tem substancial importância para obtenção dos resultados esperados, conjuntamente com a disciplina operacional e clima organizacional. Entendendo que disciplina operacional seja a completa execução dos procedimentos de forma eficaz.

Caso não haja um nível satisfatório de confiabilidade nesta indústria, a rentabilidade mínima do negócio poderia não ser totalmente atingida e, conseqüentemente, a sua sustentabilidade ao longo do tempo estaria comprometida ou o negócio estaria suscetível a novos entrantes.

Nesta indústria, a manutenção eficaz dos equipamentos é de vital importância na estratégia de obtenção de resultados. Neste caso, a interação entre os executantes de manutenção e os equipamentos deve ser tal que, após uma intervenção, devemos sempre buscar o não re-serviço e, muito mais do que isto, o equipamento deve estar sempre que possível em condições de utilização. Kardec & Lafraia (2002, p. 05) definem manutenção como:

A manutenção, para ser estratégica, precisa estar voltada para os resultados empresariais da organização. É preciso, sobretudo, deixar de ser apenas eficiente para se tornar eficaz; ou seja, não basta, apenas, reparar o equipamento ou instalação tão rápido quanto possível mas é preciso, principalmente, manter a função do equipamento disponível para a operação reduzindo a probabilidade de uma parada de produção ou o não fornecimento de um serviço.

A satisfação e o comprometimento são mais visíveis no que diz respeito à confiabilidade quando atribuímos tarefas desafiadoras aos operadores tais como Kardec & Lafraia (2002, p.73) propõem:

Reconhecendo-se que os homens da operação, sempre presentes, podem ser a primeira linha de defesa contra as falhas de equipamentos, essas empresas têm proporcionado treinamento e motivação para aumentar a tomada de consciência dos operadores sobre as dificuldades dos equipamentos e para fazer pequenas tarefas de manutenção.

A transparência, a ética, as ferramentas de gestão (BSC, Indicadores, Gerenciamento de Desempenho Pessoal, Auditorias, planejamento e controle) contribuem para que os processos de comunicação e de reconhecimento de desempenho sejam eficientes, mostrando que, para obtermos os melhores resultados é necessário desempenho positivo de toda a equipe. Entendemos, portanto, que todas as disciplinas em uma organização devem estar interligadas de modo que a idéia comum a todos seja o empenho de ser eficaz. A grande tarefa dos gestores é focar as energias nos trabalhos em equipe, sendo a meta de resultado um desafio comum a todos. A interação entre o clima organizacional e a confiabilidade deve ter sempre um suporte comum: ser uma prioridade estratégica da organização. Após estabelecer esta prioridade de cima para baixo, os atores tático-operacionais da organização somente poderão atingir as metas propostas de confiabilidade e clima organizacional com a participação ativa de todos os gestores fazendo valer os objetivos estratégicos, pois os resultados a serem obtidos podem depender decisivamente deste balanceamento.

3 O PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

Podemos entender planejamento estratégico como sendo a idealização e operacionalização de ações estratégicas coordenadas, decorrentes de normas e valores da organização, de modo a se atingir objetivos previamente estabelecidos através de premissas estruturais e cenários propostos de curto, médio e longo prazo.

A utilização do clima organizacional como estratégia na obtenção de resultados é uma estratégia dominante, conforme Quintella(2005) “Estratégia Dominante é o melhor curso ou ação (estratégia) a ser adotado, qualquer que seja a escolha do outro jogador. Se você tiver um estratégia dominante, use-a” , ou seja , o foco em clima organizacional pode trazer melhorias e vantagens para todos os envolvidos no processo e para as partes interessadas, tornando esta estratégia conforme a definição, dominante.

Ao utilizarmos uma estratégia deliberada planejamos resultados objetivos dentro de alguns cenários possíveis e até desafiadores.

Considerando a estratégia deliberada de inclusão do clima organizacional no planejamento estratégico, o controle torna-se o mais importante, ou seja, as metas, as ações, devem ter prazos e responsáveis, focando o processo como sendo contínuo, sempre em melhoria contínua. Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000,p.274) afirmam:

A formação da estratégia é um desígnio arbitrário, uma visão intuitiva e um aprendizado intuitivo: ela envolve transformação e também perpetuação; deve envolver cognição individual e interação social, cooperação e conflito; ela tem de incluir análise antes e programação depois, bem como negociação durante; e tudo isso precisa ser em resposta àquele que pode ser um ambiente exigente.

A implantação da estratégia de tornar o clima um valor organizacional possibilita a obtenção de resultados de forma consistente, ou seja, em indústrias com o foco no custo baixo, a participação efetiva da força de trabalho nos processos é muito importante, sendo, portanto, uma vantagem competitiva nesta indústria em relação à concorrência e o nível de eficácia operacional necessária à perenidade do negócio. Conforme Porter(1990,p.02) “A vantagem competitiva surge fundamentalmente do valor que uma empresa consegue criar para seus compradores e que ultrapasse o custo de fabricação pela empresa.” Então podemos relacionar que dada a criação de valor pela organização da satisfação do empregado como base para obtenção de resultados temos uma vantagem competitiva perante nossos concorrentes.

Em complemento Porter (1990, p.01):

A concorrência está no âmago do sucesso ou do fracasso das empresas, determinando a adequação das atividades que podem contribuir para seu desempenho, como inovações, uma cultura coesa ou uma boa implementação. A estratégia competitiva é a busca de uma posição competitiva favorável em uma indústria, a arena onde ocorre a concorrência. A estratégia competitiva visa a estabelecer uma posição lucrativa e sustentável contra as forças que determinam a concorrência na indústria.

Robert Kaplan e David Norton em 1996 estabeleceram uma nova sistemática de visão do negócio através do estabelecimento de indicadores de monitoramento do negócio e interdependência com outros indicadores logicamente distribuídos de forma a mostrarem os seus graus de correlação de forma denotativa (BSC – Balanced ScoreCard), focado sempre na obtenção de resultados. Conforme Kaplan e Norton (1997,p. 2 e11):

O BSC mede o desempenho organizacional sob quatro perspectivas equilibradas: financeira, do cliente, dos processos internos e do aprendizado e crescimento. O elo final- as metas de aprendizado e crescimento- expõe os motivos para investimentos na reciclagem de funcionários, na tecnologia e nos sistemas de informação, e na melhoria dos procedimentos organizacionais. Estes investimentos em pessoal, sistemas e procedimentos, produzem inovação e melhorias importantes para os processos internos de negócios, para os clientes e por fim para os acionistas.

O desempenho avaliado, sistematicamente, gera conexões internas nos colaboradores, contribuindo em muito para que os objetivos e metas estratégicas da organização sejam atingidos. Luz (2003, p.33) comenta a melhor prática de avaliação de desempenho:

Outro indicador sobre a Ambiência é o instrumento de avaliação de desempenho. Quando a empresa utiliza um procedimento formal para avaliar o desempenho de seus empregados, as informações ali encontradas, muitas vezes, vão confirmar que o baixo desempenho de determinados colaboradores decorre de seu estado de ânimo, da sua apatia em relação à empresa, ou até mesmo de problemas pessoais que estejam afetando o desempenho. Daí a importância de a empresa, através de seus gestores, ouvir seus empregados.

Outro aspecto da gestão do clima organizacional é a criação de indicadores de desempenho. Lucena (2004, p. 28) mostra alguns conceitos importantes a serem considerados e disseminados na organização :

Indicadores de Ambiente Organizacional: 1- Existência de um conjunto de valores , crenças e comportamentos que é compartilhado e vivenciado pelo corpo social da organização , caracterizando padrões de conduta claramente definidos. Por exemplo, a busca da qualidade de produto é um valor tão forte dentro da organização que todos os demais critérios de ação se subordinam a este comportamento. 2- Manifestação de uma consciência coletiva sobre a filosofia , a missão, os valores, as crenças e as políticas gerais que configuram o comportamento empresarial. 3- Reconhecimento de uma identidade empresarial que a diferencia das demais empresas, conferindo-lhe vida própria e sua identificação interna e externamente.

E, além disso, algumas práticas gerenciais podem ser aplicadas de forma a valorizar a prática e a cultura do bom ambiente de trabalho. Lucena (2004,p.33) mostra algumas práticas gerenciais possíveis:

A periodicidade refere-se aos prazos máximos estabelecidos na fase de acompanhamento do desempenho, para análise dos trabalhos em andamento e/ou concluídos. São encontros formais que visam dar e receber feedback, reconhecer o bom trabalho, ajustar pontos inadequados, rever indicadores de resultados, resolver problemas, enfim criar condições de diálogo, de participação e de motivação para o comprometimento com os resultados planejados.

A estratégia emergente, também aberta à melhoria contínua, pode estar presente no planejamento estratégico corporativo com o claro objetivo de incentivar a disseminação dos conceitos de um bom ambiente de trabalho ligado diretamente à obtenção de resultados, desde que deixemos espaço para a organização aprender consigo mesma, o melhor clima organizacional possível. Uma das escolas estratégicas que podemos incluir neste contexto é a do aprendizado a qual Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000, p. 267) conceituam como sendo:

Um lado da escola cognitiva levanta dúvidas a respeito do poder da mente do estrategista sobre assuntos estratégicos, ao passo que a escola do aprendizado deixa de lado o deliberado em favor do emergente. Porém nenhuma estratégia do mundo real pode ser puramente deliberada ou emergente, uma vez que uma impede o aprendizado enquanto a outra impede o controle. Assim a pergunta passa a ser: que grau de cada uma é adequado, onde e quando?

Outro aspecto é escolhermos estratégias competitivas para a obtenção de resultados. Porter (1990, p. 01;02) coloca :

Duas questões centrais baseiam a escolha da estratégia competitiva. A primeira é a atratividade das indústrias em termos de rentabilidade a longo prazo e os fatores que determinam esta atratividade. A segunda questão central é os determinantes da posição relativa dentro de uma indústria. A vantagem competitiva surge fundamentalmente do valor que uma empresa consegue criar para seus compradores e que ultrapassa o custo de fabricação do produto fabricado pela empresa. Existem dois tipos básicos de vantagem competitiva : Liderança pelo custo e diferenciação.

A utilização do clima organizacional como prioridade no planejamento estratégico é uma vantagem competitiva, a qual dá suporte às ações organizacionais que sustentam a liderança pelo custo nesta indústria. O bom ambiente e clima de trabalho agregam sinergia à equipe. Os resultados aparecem de forma natural, e geram aumento da auto-estima das pessoas. Lucena (2004,p.39) propõe alguns conceitos associados a resultados:

“Observando-se sistemicamente qualquer organização, isto é, partindo de uma visão global do negócio, podem-se identificar cinco focos de resultados estratégicos: (1) Rentabilidade; (2) Satisfação e fidelidade dos clientes (externos e internos); (3) Ampliação da base de clientes externos;(4) Melhoria de Processos (incluindo tecnologia); (5) Qualidade de recursos humanos”.

“A escola do aprendizado acrescenta que todas as estratégias são produtos de processos idiossincráticos de adaptação” (MINTZBERG, AHLSTRAND e LAMPEL, 2000, p.266), ou seja, a implantação da estratégia de focar na melhoria do clima organizacional como impulsionador de resultados pode ser um processo decorrente da percepção única, coletiva, vivida pelo grupo através da ocorrência de situações de conflito e de confraternização ao longo do tempo, presentes na rotina desta indústria. Deste modo podemos inferir que a gestão do clima organizacional requer tempo. Esta é a maior matéria-prima deste processo.

“As regras da concorrência estão englobadas em cinco forças competitivas: a entrada de novos concorrentes, a ameaça de substitutos, o poder de negociação dos compradores, o poder de negociação dos fornecedores e a rivalidade entre os concorrentes existentes”. (PORTER,1990,p.03). Outros conceitos associados são explorados por Michael Porter, tais como, fatores críticos e inovações estratégicas associadas à mudança e melhoria contínua:

“A metodologia das cinco forças permite que uma empresa perceba a complexidade e aponte os fatores críticos para a concorrência em sua indústria, bem como permite que ela identifique as inovações estratégicas que melhorariam da melhor forma a rentabilidade da indústria e a sua própria”. (PORTER,1990,p.06)

Outro fator fundamental na implementação das ações estratégicas coordenadas na organização planejamento estratégico corporativo é estabelecer a estratégia genérica para que haja possibilidade de se contornar os obstáculos existentes em algumas unidades e aplicações específicas.

“Dado o papel fundamental da vantagem competitiva no desempenho superior, a peça central do plano estratégico de uma empresa deveria ser sua estratégia genérica. A estratégia genérica especifica o método fundamental para a vantagem competitiva que uma empresa está buscando, e fornece o contexto para a tomada de ações em cada área funcional. Na prática, entretanto, muitos planos estratégicos são relações de ações sem uma articulação clara da vantagem competitiva que uma empresa tem ou busca conseguir e de que modo. Estes planos provavelmente negligenciaram o propósito fundamental da estratégia competitiva no processo de passagem pela mecânica do planejamento. De modo semelhante, muitos planos são construídos com base em projeções de custos e preços futuros que estão quase invariavelmente erradas, e não em uma compreensão fundamental da estrutura industrial e da vantagem competitiva que determinará a rentabilidade, quaisquer que sejam os custos e os preços reais”(PORTER, 1990,p.22).

Em comparação, a escola de aprendizado permite mudanças incrementais, na medida em que os estrategistas descobrem uma situação complexa através da experimentação (embora possam, às vezes, saltar quando lhes ocorre uma idéia súbita) (MINTZBERG, AHLSTRAND e LAMPEL, 2000, p.268). Neste caso, Mintzberg, Ahlstrand e Lampel propõem que as estratégias mais voltadas às mudanças incrementais podem superar obstáculos complexos e aceitam a experimentação como ferramenta de implementação de rotinas.

A liderança tem uma responsabilidade grande no exemplo de gestão necessária para suportar no longo prazo bons resultados.

A coordenação objetiva e estruturada destes três fatores (clima organizacional, confiabilidade e planejamento estratégico) pode gerar um ciclo positivo de crescimento sustentado do negócio.

4 CONCLUSÃO

Os conceitos apresentados de clima organizacional, confiabilidade, planejamento estratégico, desta revisão de literatura podem ser aplicados na maioria das organizações industriais modernas, pois, estão ligados diretamente à consequência de que alguns aspectos humanos têm a capacidade de influenciar atitudes e, por conseguinte, resultados positivos e negativos, comuns em nosso dia-a-dia.

A inclusão do clima organizacional como uma das peças fundamentais do planejamento estratégico corporativo é uma estratégia dominante na obtenção de resultados e tem associado um conceito básico: a obtenção de resultados tem a participação direta das pessoas, de uma equipe.

O fator diferencial para que a cultura da excelência empresarial esteja disseminada ou não na organização, pode ter fundamentação no modo da percepção pelo trabalhador de que sua satisfação no ambiente de trabalho é um importante item, dentre alguns, para a obtenção de resultados e além disto, a percepção de que os resultados excelentes obtidos por sua organização contiveram sua participação efetiva.

Deste modo, a cada período de 12 meses, podemos perceber em várias organizações e na Petrobras a intensidade deste assunto em seu planejamento estratégico, a utilização de cenários desafiadores que podem ser suportados pela elevação dos indicadores de comprometimento, satisfação do empregado no trabalho, tendo como meta final o crescimento físico-financeiro da organização e o atendimento das metas planejadas e das requisições das partes interessadas.

Este é um exemplo a ser seguido e um desafio constante aos gestores e da força de trabalho da Petrobras, servindo de referência para a maioria das organizações industriais brasileiras.

REFERÊNCIAS

BECKER, B E.; HUSELID, M A.; ULRICH, D. **Gestão Estratégica de pessoas com “Scorecard”**: interligando pessoas, estratégia e performance. 6 ed. São Paulo : Campus , 2001. 266 p.

BENNIS, W , et al.. **Liderança e gestão de pessoas**: autores e conceitos imprescindíveis. São Paulo: Publifolha, 2002. 202 p.

CODA, R. **O valor do diagnóstico de clima**: entrevista concedida a Patrícia Bispo. Endereço: <http://www.rh.com.br/ler.php?cod=4042&org=2> (14-03-2005)(acesso em 14-06-2006) FEA USP.

DESSLER, G. **Conquistando comprometimento**: como construir e manter uma força de trabalho competitiva. São Paulo: Makron Books, 1997. 250 p.

KAPLAN, R S.; NORTON, David P. **A estratégia em ação** . Balanced Scorecard. Rio de Janeiro : Elsevier, 1997. 350 p.

KARDEC, A; FLORES, J.; SEIXAS, E. **Gestão estratégica e indicadores de desempenho**. Rio de Janeiro : Qualitymark, 2002. 120 p.

KARDEC, A; LAFRAIA, J. **Gestão estratégica e confiabilidade**. Rio de Janeiro : Qualitymark, 2002. 112 p.

KELLER, K. R. B. **Comunicação organizacional, sobrevivência empresarial**. Jundiaí-SP : Editora Literarte, 2005. 88 p.

KLABIN, I. **Development of future global markets**. Site Fundação Brasileira de Desenvolvimento Sustentável (<http://www.fbds.org.br/Apresentacoes/FBDS-WAF2004.pdf>) acessada em 9-6-2006.

LUCENA, M. D. da S. **Planejamento estratégico e gestão do desempenho para resultados**. São Paulo: Atlas, 2004.194 p.

LUZ, J. P. da. **Metodologia para análise de clima organizacional**: um estudo de caso para o Banco do Estado de Santa Catarina. Florianópolis: UFSC, 2001. Dissertação (Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção), Universidade Federal de Santa Catarina, 2001. Disponível em: <<http://www.estela.ufsc.br/defesa/pdf/10805/pdf> >. Acesso em: 1º maio 2002

LUZ, R. **Gestão da ambiência organizacional**. Rio de Janeiro : Qualitymark, 2003. 160 p.

MACÊDO, I. I. de, et all. **Aspectos comportamentais da gestão de pessoas**. 3 ed. Rio de Janeiro: FGV, 2004. 150 p.

MINTZBERG, H; AHLSTRAND, B; LAMPEL, J. **Safári de estratégia**. um roteiro pela selva do planejamento estratégico. Porto Alegre : Bookman, 2000.Capítulo 12. p.255-274.

MOTTA, P. R. **Transformação organizacional**. a teoria e a prática de inovar. Rio de Janeiro : Qualitymark, 2001. 248 p.

NADLER, D. A. , et al.. **Arquitetura organizacional** : a chave para a mudança empresarial. 11 ed. Rio de Janeiro: Campus, 1993. 268 p.

PORTER, M. E. **Vantagem competitiva**: estratégia competitiva: os conceitos centrais. Rio de Janeiro : Campus, 1990. Capítulo 1.p.1 –27.

SCHOLTES, P. R. **Times de qualidade**. como usar equipes para melhorar a qualidade. Rio de Janeiro : Qualitymark, 2003. 340 p.

SIROTA, D.; MISCHKIND, L. A.; MELTZER, M I. **The enthusiastic employee** : how companies profit by giving workers what they want. 1 ed. New Jersey : Wharton School Publishing , 2005. 370 p.

ZANELLI, J. C.; BORGES-ANDRADE, J. E.; BASTOS, A. V. B. et. all. **Psicologia, organização e trabalho no Brasil**. Porto Alegre : Artmed, 2004. 522 p.