

Parte I - Concepções teóricas para o planejamento em enfermagem

3 - A inserção da estratégia no planejamento

Ricardo Matos Santana
Ângela Tamiko Sato Tahara

SciELO Books / SciELO Livros / SciELO Libros

SANTANA, R.M., and TAHARA, Â.T.S. A inserção da estratégia no planejamento. In: *Planejamento em Enfermagem: aplicação do processo de enfermagem na prática administrativa* [online]. Ilhéus: Editus, 2008, pp. 18-22. ISBN: 978-85-7455-529-4. <https://doi.org/10.7476/9788574555294.0004>.



All the contents of this work, except where otherwise noted, is licensed under a [Creative Commons Attribution 4.0 International license](https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/).

Todo o conteúdo deste trabalho, exceto quando houver ressalva, é publicado sob a licença [Creative Commons Atribuição 4.0](https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/).

Todo el contenido de esta obra, excepto donde se indique lo contrario, está bajo licencia de la licencia [Creative Commons Reconocimiento 4.0](https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/).

3

A inserção da estratégia no planejamento

Para autores como Barelli e Troyano (1991), e Matus (1993), o planejamento que visa apenas à manutenção do avanço do capitalismo, interessado somente no crescimento e desenvolvimento da produção industrial e no comércio é considerado como planejamento tradicional. Explicando-se pela lógica das normas, torna-se inviável na medida em que sofre as mudanças sociais, políticas e econômicas devido à falta de previsibilidade para o enfrentamento da realidade. Muitas vezes, os valores e as relevâncias anteriores tornam-se motivos impeditivos, irrecuperáveis para o progresso institucional.

Nesse sentido, diante do reconhecimento de inviabilidade e limitação que porta o planejamento tradicional, em alguns sentidos, faz-se necessária a criação de novos métodos de planejamento que ofereçam meios estratégicos para enfrentar a celeridade da evolução da realidade.

No que se refere à estratégia, Motta (1998) aponta que a palavra ‘estratégia’, nos últimos vinte anos, é a que mais tem sido associada à administração, servindo, hoje, não só para qualificar a própria administração - administração estratégica, como também todas as funções administrativas - decisão estratégica, escolha estratégica, postura estratégica, delineamento estratégico, organização estratégica, participação estratégica, planejamento estratégico, a avaliação estratégica, entre outras.

O referido autor ressalta que essa palavra qualificativa permanece em detrimento das outras que surgem nas perspectivas de desenvolvimento da teoria e na prática gerencial, afirmando que:

Em outras instâncias, a administração foi ganhando novos adjetivos à medida que se queria melhor qualificá-la, ainda que genericamente, ou mesmo a qualquer uma de suas funções. Assim, surgiram termos e conceitos como mecanicista, sistêmica, contingencial, participativa etc. No entanto, quando se chegou à qualificação estratégica, a idéia permaneceu e seu uso foi ampliado (MOTTA, 1998, p. 78).

A palavra estratégia é de origem grega, aproximadamente 500 anos a. C., e servia para designar a função administrativa do generalato. Isso explica por que o conceito de estratégia esteve sempre associado à visão militar. Clausewitz, citado por Motta (1998), desenvolve a idéia de estratégia em seu sentido atual, ou seja, na amplitude e na interdependência da guerra com dimensões sociais, políticas e econômicas, adquirindo, contemporaneamente, um sentido mais amplo do que a própria guerra, significando planos e alternativas de segurança ou atitudes de luta que poderão ou não incluir a guerra (MOTTA, 1998).

O mesmo autor cita que, na perspectiva militar, a estratégia era vista essencialmente como uma arte, isto é, a arte do generalato. A administração procurou dar uma conotação científica ao termo estratégia, associando-o à formulação de diretrizes e ao planejamento, principalmente após a segunda metade deste século.

Motta, ao tecer comentários acerca da conquista da visão estratégica na gerência, afirma que:

A necessidade de estudar e aplicar a noção de estratégia em administração passou a ser sentida no momento em que se acentua a velocidade de mudanças sociais, econômicas e políticas que definia o ambiente empresarial. Na medida em que se modificam as condições ambientais, altera-se não só a possibilidade de

alcance dos objetivos e resultados indesejáveis como também o que é desejável. Daí a necessidade de se desenvolver alternativas ou ações potenciais que direcionam e possibilitam o redirecionamento constante dos objetivos e dos caminhos da organização (MOTTA, 1998, p. 82-83).

O conceito de estratégia, associado ao planejamento, popularizou-se no meio empresarial na década de 60, quando as grandes organizações sentiram a necessidade de aperfeiçoar seus processos de planejamento e gerência e mantiveram-se alertas para possíveis modificações futuras. Nessa época, a visão predominante na teoria administrativa ainda era a de explorar ao máximo as dimensões racionais da gerência para dominar as ambigüidades que surgiam no meio ambiente, valorizando o aperfeiçoamento de métodos racionais de ação administrativa para produzir maior eficiência e eficácia na antecipação das mudanças. Assim, o planejamento estratégico viria preencher a necessidade de utilizar métodos mais racionais e analíticos na criação de futuros alternativos (MOTTA, 1998).

A partir da década de cinquenta, a questão de planejar de forma estratégica começou a chamar a atenção dos administradores com o desenvolvimento da abordagem contingencial, na qual, é descrito o nível estratégico como um dos três níveis organizacionais, sendo compreendidos em várias conotações.

O planejamento estratégico, como aponta Motta (1998), é consequência direta da aquisição da perspectiva sistêmica e contingencial em administração, partindo da premissa de um ambiente em constante mutação e turbulência que determina possíveis variações no senso de missão sócio-econômica da organização. Foi introduzida uma visão ampla desta organização, conforme sua inserção no contexto social, econômico e político, e não mais limitada à natureza do negócio ou dos objetivos individuais da mesma.

A abordagem contingencial salienta que não se atinge a eficácia organizacional seguindo um único e exclusivo modelo organizacional. Assim, não existe uma forma única e perfeita de organização para o alcance de objetivos variados das organizações, dentro de um ambiente também variado (CHIAVENATO, 2000).

A visão contingencial procura analisar as relações entre a organização, o seu ambiente e a tecnologia, onde, para se confrontar com os desafios externos, impostos pelo ambiente, e os desafios internos, impostos pela tecnologia, as organizações, que se desdobram em três níveis organizacionais (Figura 3), descritos a seguir (PARSONS apud CHIAVENATO, 2000):

O **nível institucional ou estratégico** corresponde ao nível mais elevado da empresa, composto pelos diretores, proprietários ou acionistas e altos executivos. É o nível em que as decisões são tomadas e os objetivos da organização são estabelecidos, bem como as estratégias para alcançá-los. Por manter uma interface com o ambiente, lida com a incerteza.

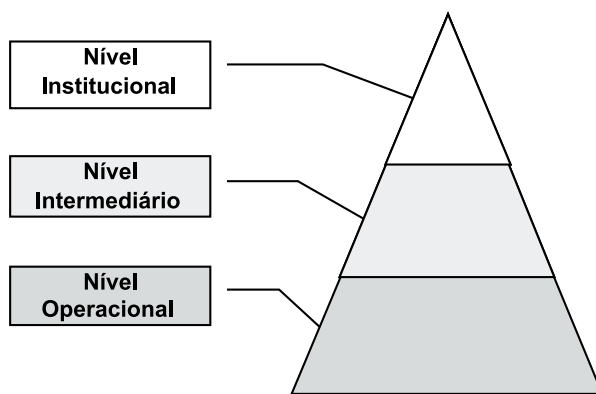


Figura 3 – Os Níveis Organizacionais.

Fonte: Adaptado de Massarollo (1991, p. 27).

Já o **nível intermediário**, também chamado nível mediador ou nível gerencial, encontra-se entre o nível institucional e o nível

operacional, e cuida da articulação interna entre estes dois níveis. Atua na escolha e capacitação dos recursos necessários, bem como na distribuição e disposição da produção da empresa nos diversos segmentos do mercado; lida com problemas de adequação das decisões tomadas no nível institucional com as operações realizadas no nível operacional.

O **nível operacional**, também denominado nível técnico ou núcleo técnico, é localizado nas áreas inferiores da organização, onde as tarefas são executadas e as operações são realizadas.