

# IFES

Instituto Federal  
do Espírito Santo



**Administração**

# TEORIA GERAL DA ADMINISTRAÇÃO

UNID. I: INTRODUÇÃO À TEORIA GERAL DA ADMINISTRAÇÃO

Unid I - Parte II

**PROF.: RONALDO MARQUES**  
**[ronaldomarques@ifes.edu.br](mailto:ronaldomarques@ifes.edu.br)**

# O ADMINISTRADOR

“É o elemento dinâmico e vital de qualquer empresa. Sem a sua liderança, os recursos da produção continuarão como recursos e nunca se transformarão em produção.”

Peter F. Drucker



**Planejamento**

**Direção**

**PROCESSO  
ADMINISTRATIVO**

**Organização**

**Controle**

## **PLANEJAMENTO:**

Pensar antes de agir. Prever para prover. Antecipar a tomada de decisão reduzindo as incertezas e o desperdício.

## **ORGANIZAÇÃO:**

Arrumar as coisas, cada coisa em seu lugar. Dar ordenamento definindo a necessidade e o uso dos recursos. Definir e descrever tarefas, fluxos, estruturas, etc.

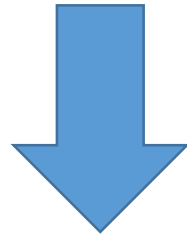
## **Direção:**

É, basicamente, dirigir pessoas na busca dos objetivos organizacionais.

## **Controle:**

Define padrões, verifica o resultado e mede a efetividade do que foi realizado. Mais do que meramente fiscalizar, o controle fornece informação para tomada de decisão.

# Como verificar o sucesso ou fracasso de um processo administrativo?



***Feedback***

# ***Feedback***

O feedback se aplica ao final do processo administrativo, utilizando as informações do controle, ou seja, do final do ciclo e comparando com aquilo que foi planejado.

Dessa forma ele funciona como uma flecha que liga o fim do processo ao início dele.

**Seu objetivo é buscar a melhoria continua dos processos, pois permite que seja avaliado todas as etapas do processo de gestão.**

# HABILIDADES E COMPETÊNCIAS

## Principais diferenças

- Habilidades são capacidades que uma pessoa adquire para desempenhar determinado papel ou função, **enquanto a competência é mais ampla e consiste na junção e coordenação das habilidades com conhecimentos e atitudes.**
- Apesar desses termos serem usados de forma intercambiável, eles apresentam significados diferentes, e as competências definem os requisitos para o sucesso no trabalho em termos mais amplos do que as habilidades.
- Pense nas habilidades como uma das três partes que compõem uma competência: as outras duas seriam os conhecimentos e a atitude.
- Alguém muito habilidoso não significa necessariamente alguém muito competente. Um pessoa pode ter habilidades, porém não ter as competências necessárias, porém, para alguém ser competente, é necessário ser hábil para desempenhar sua função.



# HABILIDADES E COMPETÊNCIAS

## Principais diferenças

- Por exemplo, em um time, um jogador pode ser o mais habilidoso na hora de driblar seus adversários, porém, se ele não consegue concluir suas jogadas, ou trabalhar em equipe com seu time, ele pode ser menos competente do que um jogador que não tenha um drible tão bom, mas que consiga se comunicar melhor com o time, se livrar das marcações e finalizar as jogadas.

# O QUE SÃO HABILIDADES?

- **Uma habilidade é uma capacidade aprendida, por meio de treinamento ou experiências, para obter um resultado desejado ou realizar funções de trabalho.**
- Ela é adquirida através de um esforço para realizar atividades ou funções envolvendo ideias (habilidades cognitivas), coisas (habilidades técnicas) ou pessoas (habilidades interpessoais).



# O QUE SÃO COMPETÊNCIAS?

- **Competências são um conjunto de habilidades e conhecimentos relacionados que permitem que uma pessoa atue efetivamente em um trabalho ou situação.**
- Uma competência é mais do que apenas conhecimento e habilidades. Envolve a capacidade de atender demandas complexas, recorrendo e mobilizando recursos, em contexto particulares. As competências, portanto, podem incorporar uma habilidade, mas são mais do que apenas ela.

# COMPETÊNCIAS

Conjunto de habilidades harmonicamente desenvolvidas e que caracterizam uma função/profissão:

- ser arquiteto
- ser um administrador
- ser professor de Informática
- ser advogado
- ser um piloto



# COMPETÊNCIAS pressupõem:

- Operações mentais;
- Capacidades para usar as Habilidades;
- Emprego de atitudes -  
*adequadas à realização de tarefas.*

# Uma competência permite:

A mobilização de conhecimentos para que se possa enfrentar uma determinada situação;

Uma capacidade de encontrar vários recursos no momento e na forma adequadas.

# HABILIDADES E COMPETÊNCIAS

## Principais diferenças

- Habilidades são capacidades que uma pessoa adquire para desempenhar determinado papel ou função, **enquanto a competência é mais ampla e consiste na junção e coordenação das habilidades com conhecimentos e atitudes.**
- Apesar desses termos serem usados de forma intercambiável, eles apresentam significados diferentes, e as competências definem os requisitos para o sucesso no trabalho em termos mais amplos do que as habilidades.
- Pense nas habilidades como uma das três partes que compõem uma competência: as outras duas seriam os conhecimentos e a atitude.
- Alguém muito habilidoso não significa necessariamente alguém muito competente. Um pessoa pode ter habilidades, porém não ter as competências necessárias, porém, para alguém ser competente, é necessário ser hábil para desempenhar sua função.

# Competência implica:

**M**obilização dos conhecimentos e esquemas que se possui para desenvolver respostas inéditas, criativas, eficazes para problemas novos.





# Como trabalhar habilidades e competências

Mudança de postura didático – pedagógica:  
**Não mais o tradicional transmissor de informações**

**Alguns caminhos:**

- ✓ *contextualização,*
- ✓ *postura interdisciplinar,*
- ✓ *foco na aprendizagem,*
- ✓ *conceito de conteúdo ampliado.*

# ALGUMAS COMPETÊNCIAS/HABILIDADES

- ✓ *Respeitar as identidades e as diferenças;*
- ✓ *Utilizar-se das linguagens como meio de expressão, comunicação e informação;*
- ✓ *Inter-relacionar pensamentos, ideias e conceitos;*
- ✓ *Desenvolver o pensamento crítico e flexível e a autonomia intelectual;*
- ✓ *Adquirir, avaliar e transmitir informações.*

# ALGUMAS COMPETÊNCIAS/HABILIDADES

- ✓ *Compreender os princípios das tecnologias e suas relações integradoras;*
- ✓ *Entender e ampliar fundamentos científicos e tecnológicos;*
- ✓ *Desenvolver a criatividade;*
- ✓ *Saber conviver em grupo e*
- ✓ *Aprender a aprender sempre.*

# O QUE VERSUS COMO

- Uma maneira simples de se entender a diferença entre habilidades e competências é relacionando esses termos com as perguntas “O quê?” e “Como?”.
- **As habilidades** definem capacidades específicas que são aprendidas, e conhecer as habilidades que uma pessoa possui nos ajuda a determinar se seu treinamento e experiência a preparam para um tipo de atividade.
- Em outras palavras, as habilidades nos dão o "o quê?". Elas nos dizem quais tipos de habilidades uma pessoa precisa para realizar uma atividade ou trabalho específico.
- Porém, ela não responde como um indivíduo pode realizar um trabalho com sucesso, ou como ele se comporta no ambiente de trabalho para alcançar o resultado desejado.



# O QUE VERSUS COMO

- **Esse “como?”** é definido pelas competências de uma pessoa, traduzindo habilidades em comportamentos no trabalho, e demonstrando a capacidade de executar as tarefas com competência.
- Pensamos no exemplo de uma pessoa que tem doutorado em informática. Durante seus anos de estudo ela aprendeu as teorias e como fazer experimentos, então ela tem “o que” é necessário para ser professor universitário. Porém, “como” ela vai usar essas habilidades na prática, se ela tem didática para ensinar seus alunos ou não, irá determinar se ela será uma professora competente.

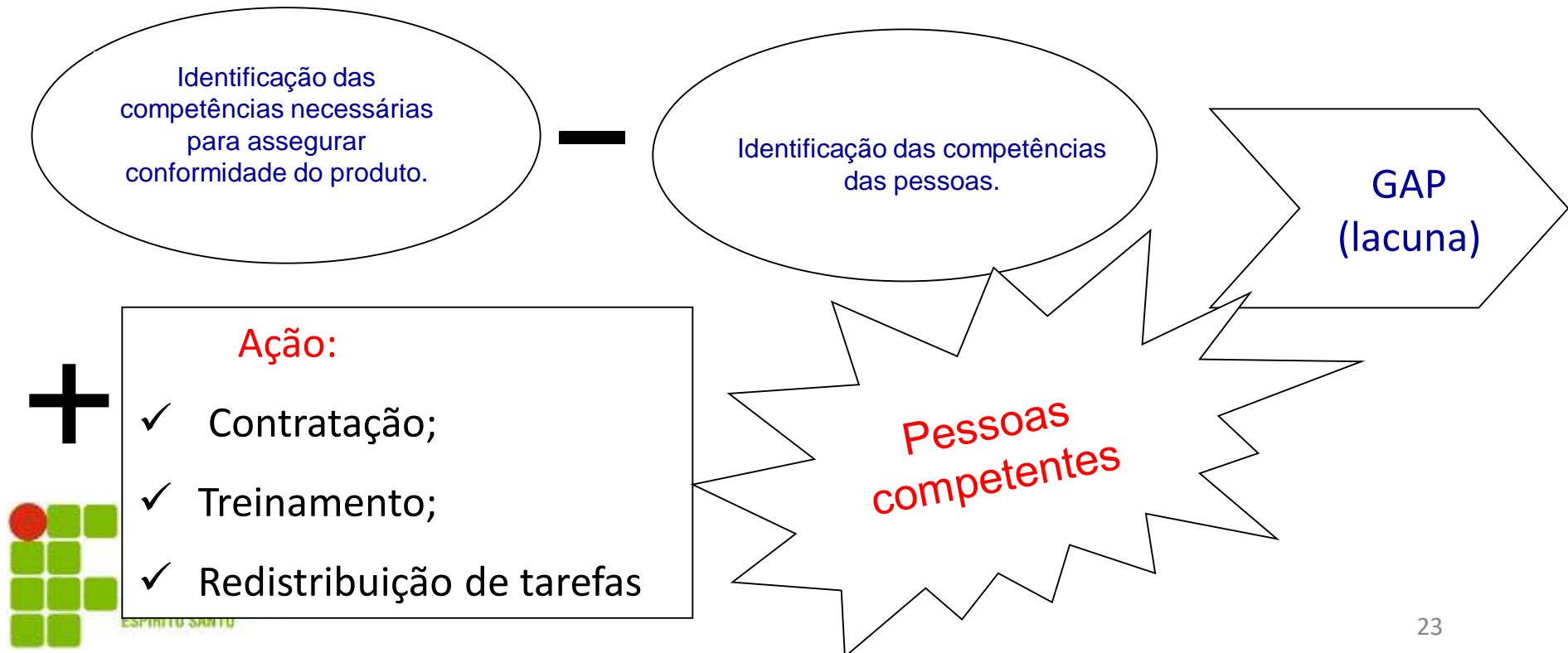


# O QUE É MAIS IMPORTANTE: COMPETÊNCIA OU HABILIDADE?

- Tanto as competências quanto as habilidades são importantes para se trabalhar de modo eficiente, entretanto, alguém mais competente pode ser melhor para uma empresa, ou em determinadas situações, do que alguém muito habilidoso.
- Por exemplo, alguém pode ser muito habilidoso em criar soluções em sistema de informação, porém, se ele não consegue trabalhar em equipe, ou resolver situações urgentes, pode ser que uma pessoa que tenha menos habilidades que ela, mas que seja mais competente, possa resolver melhor algum problema.

# PORTANTO COMPETÊNCIA É

- Competências são conjuntos de conhecimentos, habilidades, atitudes, que quando integrados e utilizados estrategicamente pela pessoa, permitem a ela atingir com sucesso os resultados que deseja.
- **Conhecimento (Saber):** conhecimento técnico, cursos, escolaridade, especializações, etc.
- **Habilidade (Saber Fazer):** Ter colocado em prática o saber.
- **Atitude (Querer Fazer; Saber Acontecer, Fazer):** Ter atitude, colocar em prática.



# HABILIDADES DO ADMINISTRADOR

**Habilidade Técnica:** conhecimento específico e especializado





# HABILIDADES DO ADMINISTRADOR

**Habilidade Humana:** capacidade de trabalhar em equipe; cooperação. Capacidade de compreender as necessidades e motivações humanas



# HABILIDADES DO ADMINISTRADOR

**Habilidade Conceitual:** enxergar o conjunto, a complexidade. Capacidade de enxergar e compreender a organização como um conjunto complexo e dinâmico.



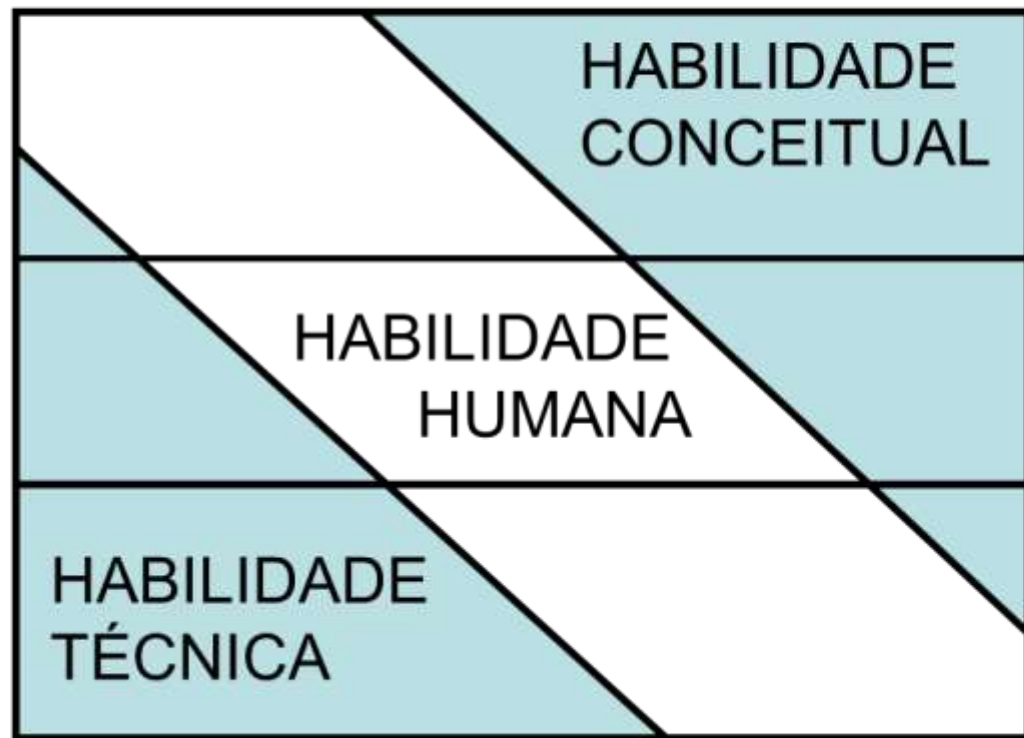
# HABILIDADES DO ADMINISTRADOR

*Níveis  
Organizacionais*

Administração  
Superior

Gerência  
Intermediária

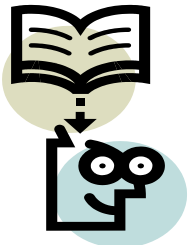
Supervisão de  
Primeira Linha



KATZ, Robert

# Os Papéis do Administrador

Categoria	Papel	Atividade
<b>Interpessoal</b>	Representação	Assume deveres cerimoniais e simbólicos, representa a organização, acompanha visitantes, assina documentos legais
	Liderança	Dirige e motiva pessoas, treina, aconselha, orienta e se comunica com os subordinados
	Ligação	Mantém redes de comunicação dentro e fora da organização, usa malotes, telefonemas e reuniões
<b>Informacional</b>	Monitoração	Manda e recebe informação, lê revistas e relatórios, mantém contatos pessoais
	Disseminação	Envia informação para os membros de outras organizações, envia memorandos e relatórios, telefonemas e contatos
	Porta-voz	Transmite informações para pessoas de fora, através de conversas, relatórios e memorandos
<b>Decisorial</b>	Empreend <sup>to</sup>	Inicia projetos, identifica novas idéias, assume riscos, delega responsabilidades de idéias para outros
	Resolução de Conflitos	Toma ação corretiva em disputas ou crises, resolve conflitos entre subordinados, adapta o grupo a crises e a mudanças
	Alocação de Recursos	Decide a quem atribuir recursos. Programa, orça e estabelece prioridades
	Negociação	Representa os interesses da organização em negociações com sindicatos, em vendas, compras ou financiamentos



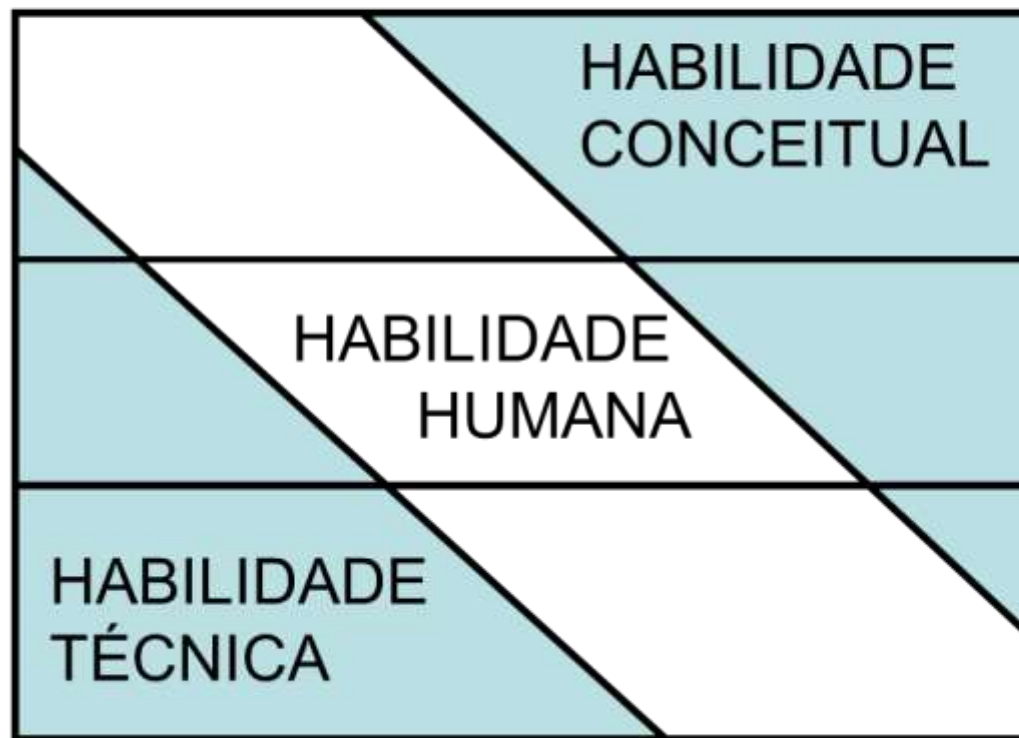
# HABILIDADES DO ADMINISTRADOR

*Níveis  
Organizacionais*

Administração  
Superior

Gerência  
Intermediária

Supervisão de  
Primeira Linha



KATZ, Robert



# CONCEITOS BÁSICOS

## EFICIÊNCIA

- Relacionado ao uso dos meios e recursos;  
(é a relação entre resultados alcançados e recursos empregados)
- Fazer as coisas da maneira certa.



# CONCEITOS BÁSICOS

## EFICÁCIA

- Relacionado aos objetivos e resultados esperados;
- Fazer as coisas certas; fazer bem-feito.



# CONCEITOS BÁSICOS

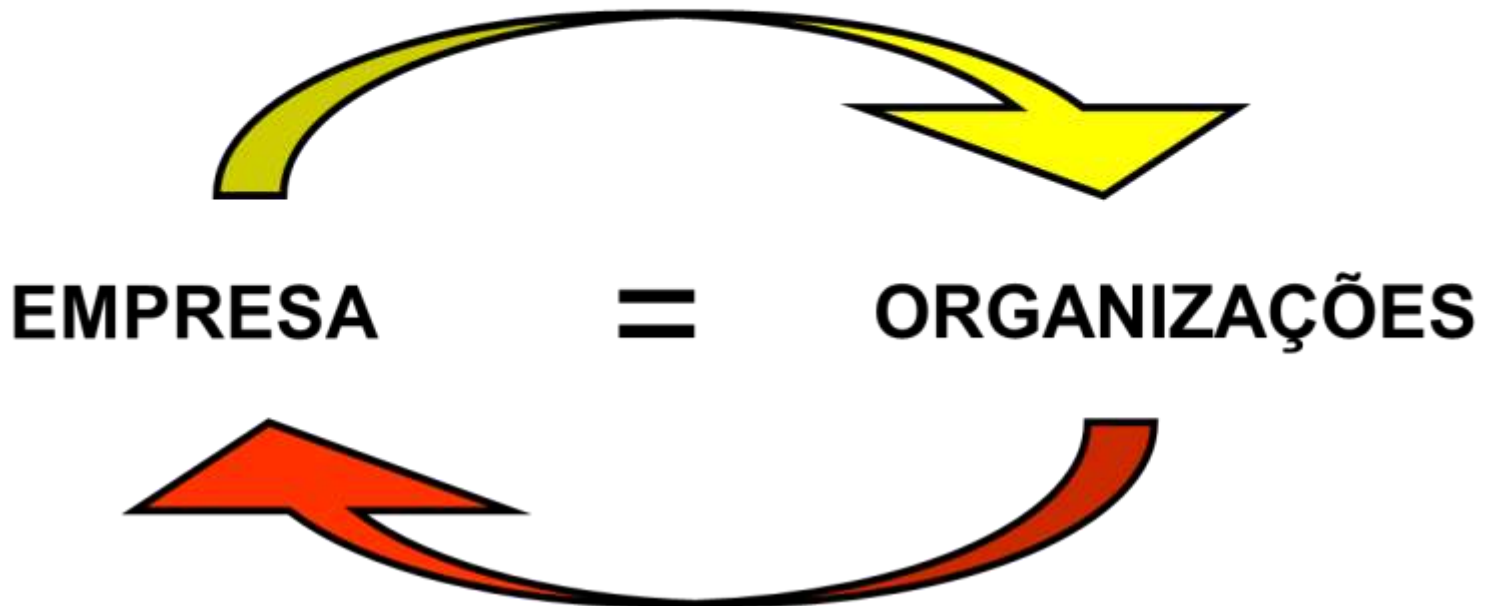
## EFETIVIDADE

- Ser eficiente e eficaz ao mesmo tempo.
- Atingir os objetivos (resultados) esperados utilizando corretamente os recursos disponíveis sem desperdícios.
- Obtenção de resultados que tragam benefícios para a sociedade como um todo.

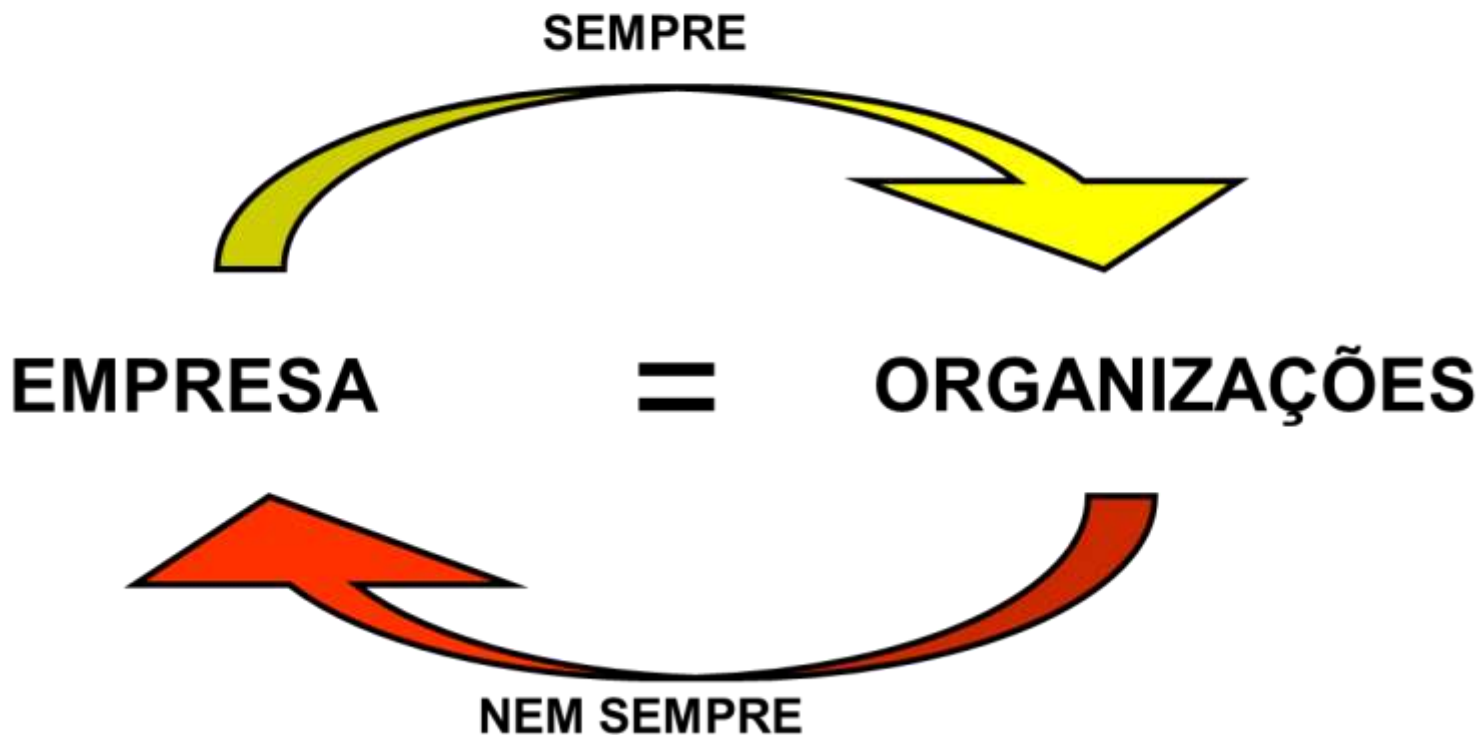
***Atingir os objetivos utilizando-se da menor quantidade de recursos possíveis***



**PENSE SOBRE ISSO**



# VAMOS ENTENDER A DIFERENÇA



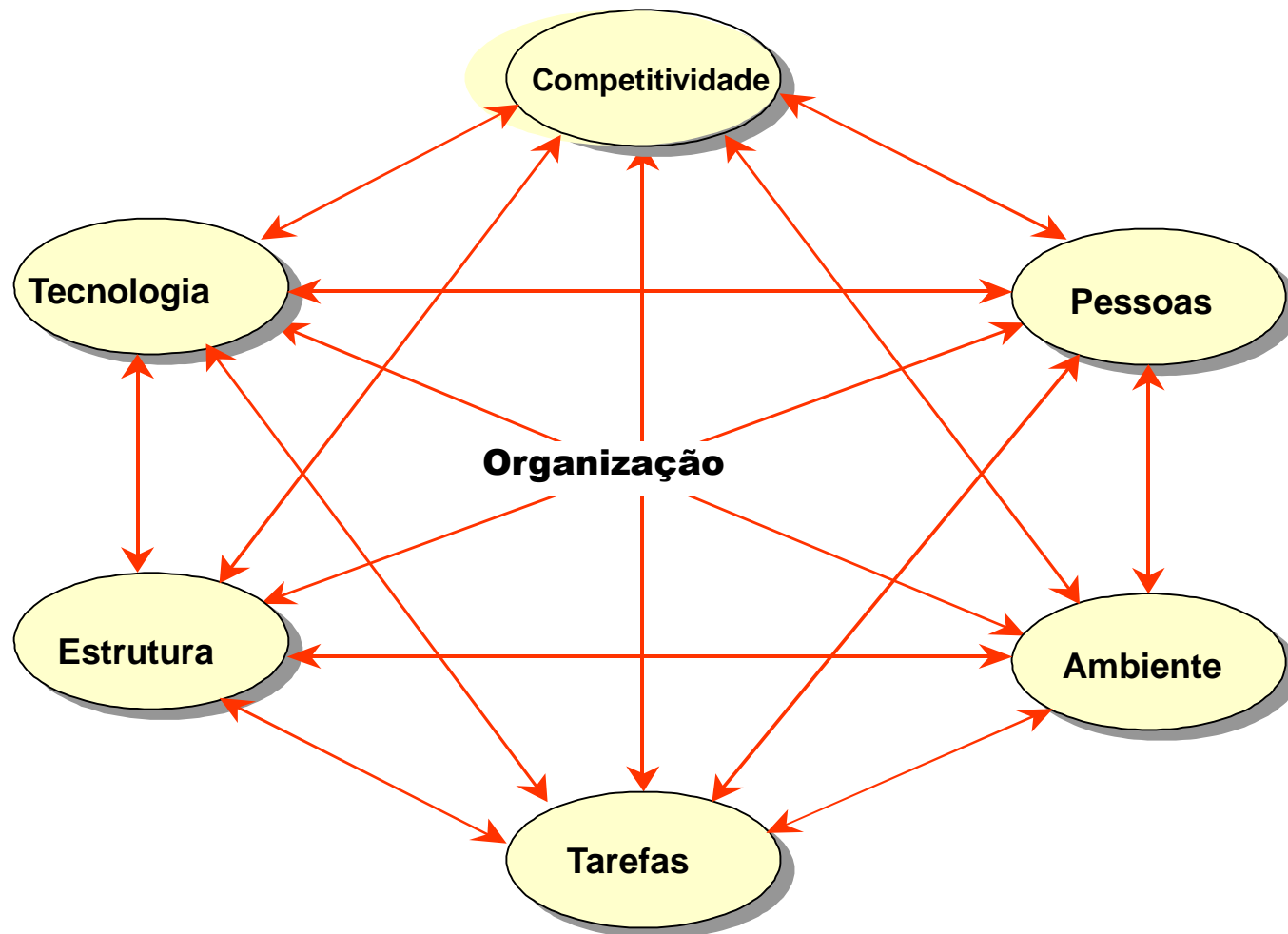
# ORGANIZAÇÃO

- Formalmente constituída;
- Normas e regulamentos;
- Hierarquia;
- Cultura organizacional;
- Recursos;
- Pessoas ocupando cargos;
- Objetivo específico; etc.



# ORGANIZAÇÃO

- A TGA estuda a administração das organizações sob o ponto de vista de seis variáveis interdependentes:



# EMPRESA

- Todas as características de quaisquer organizações;
- Objetivo de Lucro.



# ORGANIZAÇÃO

- Não possuem, necessariamente, objetivo de lucro.
- Mesmo assim, necessitam obter receita para fazer frente às despesas.

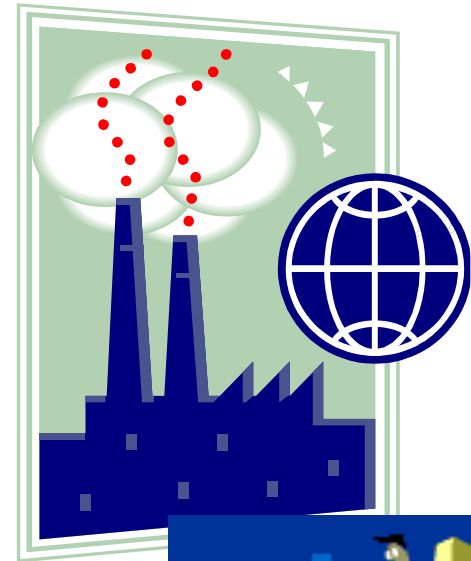
# Exemplo de organizações sem fins lucrativos:

- Fundações;
- Organizações não governamentais;
- Igrejas;
- Associações;
- Condomínios; etc.



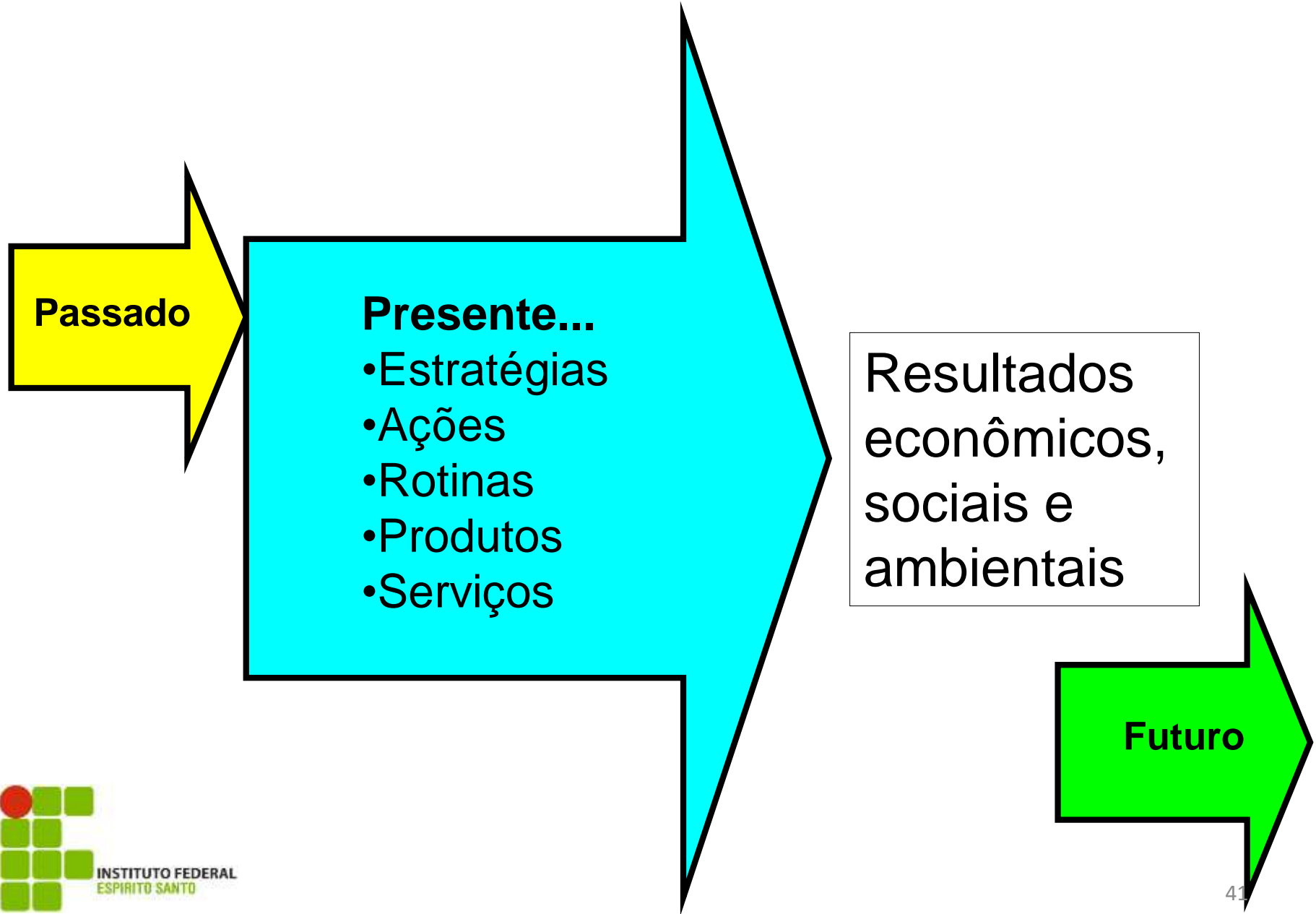
# EXEMPLO DE EMPRESAS

- Indústrias;
- Bancos;
- Financeiras;
- Supermercados;
- Centro de compras (shopping center); etc.





# A Vida das Organizações



*Estratégia* é a análise da situação presente e a sua mudança se necessário, bem como a definição dos recursos atuais e os necessários”.

*Peter Drucker (1954)*

A Arte da Guerra por Sun Tzu: Documentário History (Dublado) 1:30

<https://www.youtube.com/watch?v=f21Lo-jVzLQ>

# Gestão Estratégica

## PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO CLÁSSICO

- Missão
- Visão
- Valores

Concepção

Diagnóstico

Formulação

Implementação

Avaliação e Controle

- Análise Externa
- Análise Interna
- Cenários

- Objetivos (Metas)
- Estratégias

- Planos de Ação
- Indicadores

- Auditoria
- Controle

# QUALQUER ORGANIZAÇÃO PRECISA DEFINIR

- Sua missão
- Seus princípios e valores
- Sua visão

# Missão

- A Razão de Ser da organização.
- O por que ela existe.
- O para que ela existe.



## Exemplo: Sony

*Se for possível criar condições em que as pessoas possam se unir com um forte espírito de trabalho em equipe e exercer sua capacidade tecnológica do fundo do coração...esta organização poderia proporcionar um prazer incalculável e trazer benefícios incalculáveis.*

*Pessoas com formas de pensar parecidas naturalmente se unem para embarcar nestes ideais.*

***Extratos da Declaração de Masaru Ibuka – 07 de maio de 1946***

# Exemplo: Ford

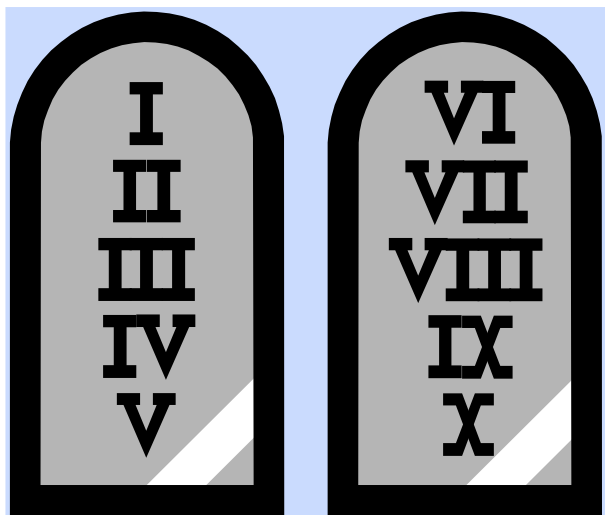
Houve muita discussão sobre a ordem de importância que as pessoas, produtos e lucros deveriam ter. Decidimos que as pessoas definitivamente tinham que vir em primeiro lugar (produtos em segundo e lucros em terceiro).

*(Declaração de Missão, Valores e Princípios Básicos” - 1983*

Não acho que devemos lucrar terrivelmente com nossos carros. Um lucro razoável é bom, mas nada excessivo. Eu acho melhor vender uma grande quantidade de carros com um lucro razoavelmente baixo... Eu penso desta forma porque assim muitas pessoas poderão comprar um carro e desfrutar dele e porque isto permite dar empregos a mais pessoas com um bom salário. Estas são minhas duas metas de vida.

***Henry Ford – Fundador - 1916***

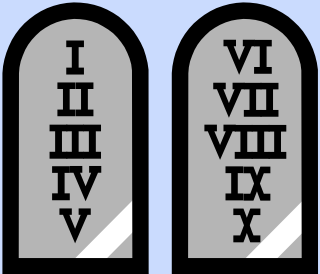
# Princípios e Valores



- *Carta de Princípios*
- *Credo da Organização*
- *Crenças básicas*

***“Aquilo que a organização não está disposta a arredar pé, aconteça o que acontecer”***





# Princípios e Valores

## Greenpeace

- **Independência** - Não aceita doações de governos, empresas ou partidos políticos. Nosso trabalho existe graças à contribuição de milhões de colaboradores em todo o mundo, que garantem nossa independência.
- **Não-violência** - A não-violência é um requisito fundamental para as nossas atividades. Ela está embutida em nossas ações, nossas palavras e em nossa forma de atuação..
- **Confronto não-violento** - O Greenpeace trabalha usando confrontos não-violentos e criativos para chamar a atenção do público para um determinado problema..
- **Ação conjunta** - Nós acreditamos que a mudança de atitudes individuais pode fazer uma grande diferença para o futuro do planeta. Juntos, nós podemos enfrentar os problemas e promover soluções.



# Visão



# Visão

- *É um modelo mental claro e luminoso de um estado ou situação altamente desejável !!!*
  - *de uma realidade futura – possível*
  - *descrito de forma simples, objetiva*
  - *partilhada por todos os dirigentes e colaboradores da entidade*

***... é a explicação diária, do por que todos os seus colaboradores se levantam e dedicam a maior parte de seus dias para o sucesso da organização onde trabalham e investem suas vidas.***

# Exemplo: Ford

“Democratizar o automóvel”

Construir um carro para a grande multidão... Seu preço será tão baixo que nenhuma pessoa com um salário razoável não possa comprar – e aproveitar com a família a bênção de horas de prazer nos enormes espaços abertos que Deus criou...todos poderão ter um e todos terão um. Os cavalos desaparecerão das nossas estradas, o automóvel será algo comum.

(Henry Ford, 1907)

## Exemplo: Greenpeace

*"Um dia, a Terra vai adoecer. Os pássaros cairão do céu, os mares vão escurecer e os peixes aparecerão mortos na correnteza dos rios. Quando esse dia chegar, os índios perderão o seu espírito. Mas vão recuperá-lo para ensinar ao homem branco a reverência pela sagrada terra. Aí, então, todas as raças vão se unir sob o símbolo do arco-íris para terminar com a destruição. Será o tempo dos Guerreiros do Arco-Íris.*

*(Profecia feita há mais de 200 anos por "Olhos de Fogo", uma velha índia Cree.)*

# KOPENHAGEN

## NOSSA MISSÃO

A **Kopenhagen**, tradicional grife de chocolates finos, tem como missão: fabricar produtos de altíssima qualidade, preservando seu sabor com sofisticação e originalidade.

Preocupada em proporcionar felicidade através de seus chocolates, está sempre atenta às mudanças do mercado para inovar e ir ao encontro das preferências de seus consumidores, oferecendo as melhores lojas, o melhor atendimento e o melhor produto para consumir e presentear.

Trabalhando com prazer e emoção, visamos atender com excelência o interesse do investidor, a motivação do colaborador e a satisfação do consumidor.

## NOSSA VISÃO

Ser um grupo competitivo que atue de forma abrangente no segmento alimentício, através de um portfólio de produtos com qualidade, representado por marcas fortes, com características e propostas únicas.

## NOSSOS VALORES

- Lideranças Interativas
- Trabalho em Equipe
- Proatividade
- Qualidade
- Ética e Respeito

## COMO ATINGIREMOS

Disseminando nossa visão, realizando nossa missão e trabalhando nossos valores, com todos os colaboradores, parceiros, clientes e consumidores, fortaleceremos nossa posição como a melhor empresa brasileira de chocolates finos.

# OS RECURSOS DE UMA EMPRESA

Os recursos são meios ou ativos que a empresa possui para poder produzir e se manter funcionando. Este conceito pode ser definido como todos os ativos, capacidade, processos organizacionais, atributos empresariais, informações e conhecimentos controlados pela empresa para conceber e implementar estratégias que vão aperfeiçoar sua eficiência e produtividade.

Quanto mais recursos a empresa tiver, melhor é o seu funcionamento e os resultados alcançados. E, quanto menos recursos, maiores serão as dificuldades no alcance de seus objetivos.

Disponível em: <https://www.ibccoaching.com.br/porta/qua-sao-os-recursos-de-uma-empresa/>

## TIPOS DE RECURSOS

Existe uma variedade de recursos empresariais, porém os mais importantes são os tangíveis, os intangíveis e os humanos. Entenda melhor a seguir:

**Recursos tangíveis:** esses são os mais fáceis de serem identificados, pois podem ser vistos e tocados. Dentro deste item podemos distinguir os recursos financeiros e os físicos.

**Recursos intangíveis:** esse tipo de requerimento não aparece na contabilidade da organização. Para explicar melhor, veja alguns exemplos abaixo:

**Reputação:** trata-se da relação de confiança entre a empresa e o consumidor. É esta relação que leva um cliente a pagar uma quantidade extra de dinheiro pelo produto ou pelo serviço de uma determinada organização apenas por se identificar com o posicionamento de marca. Nesse caso, a reputação acaba se tornando uma vantagem competitiva de destaque.





## TIPOS DE RECURSOS

**Tecnologia:** esse é um recurso muito valioso, pois está relacionado com a inovação e a prosperidade intelectual. Esse tema ganha ainda mais importância quando é desenvolvido dentro da própria empresa. Ou seja: quando a gestão e a liderança buscam por profissionais capacitados para tirar o conhecimento da teoria para a prática e ajudar a alcançar além dos objetivos traçados.

**Cultura:** diz respeito à identidade da empresa, sua forma de trabalhar, seus processos, suas rotinas e o comportamento dos colaboradores. Isso se chama “cultura organizacional”. Esta é baseada no código de conduta e ética e nos acontecimentos e necessidades que aparecem no dia a dia.

## TIPOS DE RECURSOS

**Recursos humanos:** em todos os níveis de uma empresa, é essencial valorizar a ideia de que quem trabalha são apenas seres humanos. Aquela ideia de que o presidente é uma pessoa melhor ou pior do que o assistente é a mais pura bobagem.

Todos merecem o mesmo respeito e devem ser considerados importantes partes de um processo para se chegar ao objetivo geral da organização.

É importante frisar isso, pois os funcionários são os únicos recursos vivos e inteligentes de uma corporação, sendo capazes de lidar com todos os demais recursos. **Podemos destacar o conhecimento, a comunicação e a motivação como três aspectos muito importantes, que as pessoas que trabalham devem ter.**

Somente esses 3 pilares, pois eles englobam muitas ideias dentro deles, tais como a habilidade técnica, o exercício da criatividade, a capacidade de construir e sustentar relacionamentos interpessoais e muito mais.

**Portanto, para alcançar seus objetivos e metas através de atividades meio e fim, as organizações precisam de vários recursos**



**Centro Cirúrgico**

## **Atividade Fim**

## **Atividade Meio**



**Recepção**

# Recursos das Empresas

## PATRIMONIAIS



# Recursos das Empresas

## FINANCEIROS



# Recursos das Empresas

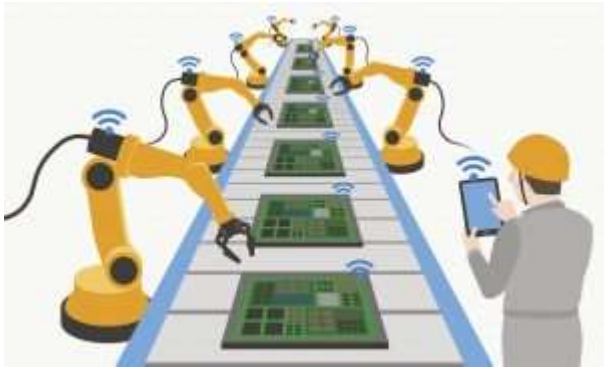
## HUMANOS





# Recursos das Empresas

## TECNOLÓGICOS



achē



# A IMPORTÂNCIA DA ADMINISTRAÇÃO

**As mudanças são frequentes principalmente no tocante a administração e cabe a nós, enquanto administradores de algum negócio / atividade, nos adaptarmos e não ficarmos atrelados a paradigmas (a um modelo ou padrão que serve como referência para explicar um evento ou ensina a lidar com ele) que variam em termos de velocidade, permanência e magnitude.**

**Cada época tem seus particulares que influenciam as organizações e é preciso estar atentos às mudanças de paradigmas para não nos perdermos ficando presos a modelos ultrapassados.**



## **VÁRIOS FATORES DEVERÃO PROVOCAR PROFUNDOS IMPACTOS SOBRE AS ORGANIZAÇÕES**

Nos próximos anos, o mundo verá o fim da forma organizacional de hoje (a organização burocrática que ainda predomina em muitas organizações) e o surgimento de novas arquiteturas organizacionais adequadas às novas demandas da era pós-industrial.

Esta previsão se baseia no princípio evolucionário de que cada época desenvolve uma forma organizacional apropriada às suas características e exigências.

As fraquezas da tradicional organização burocrática serão os germes dos futuros sistemas organizacionais, devido a três aspectos:

# VÁRIOS FATORES DEVERÃO PROVOCAR PROFUNDOS IMPACTOS SOBRE AS ORGANIZAÇÕES

- 1) Mudanças rápidas e inesperadas no mundo dos negócios nos campos do conhecimento e da explosão demográfica, impondo novas e crescentes necessidades a que as atuais organizações não têm condições de atender.
- 2) Crescimento e expansão das organizações, que se tornam complexas e globalizadas.
- 3) Atividades que exigem pessoas de competências diversas e especializadas envolvendo problemas de coordenação e, principalmente, de atualização em função das rápidas mudanças.

# **VÁRIOS FATORES DEVERÃO PROVOCAR PROFUNDOS IMPACTOS SOBRE AS ORGANIZAÇÕES**

A Tarefa administrativa nos próximos anos será incerta e desafiadora, pois deverá ser atingida por uma infinidade de variáveis, mudanças e transformações carregadas de ambiguidades e de incertezas.

O administrador se defrontará com problemas multifacetados e cada vez mais complexos do que os anteriores. Sua atenção será disputada por eventos e por grupos, situados dentro e fora da organização, que lhe proporcionarão informações contraditórias que complicarão seu diagnóstico perceptivo e sua visão dos problemas a resolver ou das situações a enfrentar: são as exigências da sociedade, dos clientes, dos fornecedores, das agências regulamentadoras; são os desafios dos concorrentes, as expectativas da alta administração, dos subordinados, dos acionistas etc. Porém, estas exigências, desafios e expectativas sofrem mudanças que ultrapassam a capacidade de compreensão do administrador.

Essas mudanças tendem a aumentar com a inclusão de novas variáveis, na medida que o processo se desenvolve criando uma turbulência que perturba e complica a tarefa administrativa de planejar, organizar, dirigir e controlar uma empresa eficiente e eficaz. E o futuro parece complicar cada vez mais esta realidade.



# VÁRIOS FATORES DEVERÃO PROVOCAR PROFUNDOS IMPACTOS SOBRE AS ORGANIZAÇÕES

## 1) Crescimento das organizações.

As organizações bem-sucedidas tendem ao crescimento e à ampliação de suas atividades, seja em termos de tamanho e de recursos, seja na expansão de mercados, seja no volume de operações.

O crescimento é uma decorrência inevitável do êxito organizacional. Na medida em que a organização cresce, ocorre uma subdivisão interna (divisão de trabalho) e especialização dos órgãos e, em decorrência, maior necessidade de coordenação e integração das partes envolvidas para garantir a eficiência e a eficácia.

O mundo externo é caracterizado por mudanças rápidas e frequentes e, para acompanhar com sucesso essas mudanças, os administradores generalistas dotados de habilidades genéricas e variadas terão perspectivas mais promissoras do que os administradores especialistas e concentrados em poucas habilidades gerenciais.

# VÁRIOS FATORES DEVERÃO PROVOCAR PROFUNDOS IMPACTOS SOBRE AS ORGANIZAÇÕES

## 2) Concorrência mais aguda.

Na medida em que aumentam os mercados e os negócios, crescem também os riscos da atividade empresarial.

O produto ou o serviço que demonstra ser melhor ou superior será o mais procurado.

O desenvolvimento de produtos ou serviços exigirá maiores investimentos em pesquisa e desenvolvimento, aperfeiçoamento de tecnologias, dissolução de velhos e criação de novos departamentos, busca incessante de novos mercados e competição com outras organizações para sobreviver e crescer.



## VÁRIOS FATORES DEVERÃO PROVOCAR PROFUNDOS IMPACTOS SOBRE AS ORGANIZAÇÕES

### 3) Sofisticação da tecnologia.

Com o uso das telecomunicações, do computador e do transporte, as organizações estão internacionalizando suas operações e atividades.

A tecnologia proporciona eficiência maior, precisão maior e a liberação da atividade humana para tarefas mais complicadas que exijam planejamento e criatividade.

A tecnologia introduzirá novos processos e instrumentos que causarão impactos sobre as organizações.

# VÁRIOS FATORES DEVERÃO PROVOCAR PROFUNDOS IMPACTOS SOBRE AS ORGANIZAÇÕES

## 4) Elevação dos custos.

Os custos de energia, matérias-primas, trabalho humano e dinheiro estão se elevando continuamente.

A inflação exigirá, cada vez mais, maior eficiência da administração das organizações para que possam obter melhores resultados com menos recursos e programas de redução de custos operacionais.

A inflação imporá novas pressões e ameaças sobre as organizações: elas deverão lutar pelo lucro e pela sobrevivência por meio de maior produtividade.

## **VÁRIOS FATORES DEVERÃO PROVOCAR PROFUNDOS IMPACTOS SOBRE AS ORGANIZAÇÕES**

### **5) Globalização da economia e internacionalização dos negócios.**

O esforço de exportação e criação de subsidiárias para deitar raízes em outros territórios estrangeiros é um fenômeno que influenciará as organizações do futuro e sua administração.

A globalização e o intercâmbio planetário fazem com que a competição se torne mundial.



# VÁRIOS FATORES DEVERÃO PROVOCAR PROFUNDOS IMPACTOS SOBRE AS ORGANIZAÇÕES

## 6) Visibilidade maior das organizações.

Enquanto crescem, as organizações tornam-se competitivas , sofisticadas, internacionalizam-se e, com isso, aumentam sua influência ambiental, ou seja, as organizações chamam mais a atenção do ambiente e do público e passam a ser mais visíveis e percebidas pela opinião pública.

A visibilidade da organização – a sua capacidade de chamar a atenção dos outros – pode ocorrer de maneira positiva (imagem positiva da organização perante o público) ou negativa (imagem negativa).

De qualquer forma, a organização jamais será ignorada pelos consumidores, fornecedores, imprensa, sindicatos, governo, etc., e isso influenciará seu comportamento.

## **VÁRIOS FATORES DEVERÃO PROVOCAR PROFUNDOS IMPACTOS SOBRE AS ORGANIZAÇÕES**

Todos esses desafios trarão uma consequência para a administração das organizações: a administração da incerteza.

As mudanças rápidas e bruscas, o crescimento organizacional, a concorrência das demais organizações, o desenvolvimento tecnológico, os fenômenos econômicos da inflação, a internacionalização das atividades, a visibilidade e a interferência da opinião pública farão com que as organizações deste milênio passem a lidar não mais com previsibilidade, continuidade e estabilidade, mas com imprevisibilidade, descontinuidade e instabilidade em todos os setores de atividade.

Novas formas e modelos de organização serão necessários, bem como uma nova mentalidade dos administradores será imprescindível para os novos tempos.

Além disso, o futuro parece complicar ainda mais esta realidade. A sociedade está passando por grandes transformações – as chamadas megatendências – que produzem forte impacto na vida das organizações, já que elas constituem parte integrante e inseparável da sociedade. Estas megatendências são;

- 1) Da sociedade industrial para a sociedade da informação.
- 2) Da tecnologia simples para a tecnologia sofisticada.
- 3) Da economia nacional para a economia mundial.
- 4) Do curto prazo para o longo prazo.
- 5) Da democracia representativa para a participativa.
- 6) Das hierarquias para a comunicação lateral intensiva.
- 7) Da opção dual para a opção múltipla.
- 8) Da centralização para a descentralização.
- 9) Da ajuda institucional para a autoajuda.



# CONCLUINDO

Nestas condições, a administração das organizações a fim de alcançar eficiência e eficácia, torna-se uma das tarefas mais difíceis e complexas.

A ênfase pragmática nas técnicas e no “como fazer as coisas”, com a utilização de fórmulas e receitas universais de gerência já utilizadas com sucesso, sem que se visualize cada nova e diferente situação, não basta.

Mais importante do que a terapêutica é o diagnóstico correto. Mais importante do que saber como fazer é saber o que fazer. **Nisto reside a essência fundamental da administração contemporânea: a visão estratégica de cada operação ou atividade.**



# CONCLUINDO

**Em outras palavras: a necessidade de visualizar cada tarefa e cada atividade em um contexto ambiental mais amplo e que se modifica a cada momento.**

Se isso é abordagem sistêmica ou abordagem contingencial, pouco importa.

**O que realmente deve ser considerado é que, em administração, nada é absoluto ou definitivo. Tudo é relativo e depende da situação, do momento e dos objetivos a atingir.**

Aliás, essa visão expansiva é a consequência da gradativa ampliação do conceito de administração. A história da administração é recente. A administração é um produto típico do século XX. Ela tem pouco mais de cem anos.

**F I M**