

GESTÃO DAS ORGANIZAÇÕES

UNIDADE 1 - AS ORIGENS HISTÓRICAS DO PENSAMENTO ADMINISTRATIVO

Patrícia Silva de Carvalho

Introdução

Olá, caro aluno! Seja bem-vindo à disciplina Gestão das Organizações! Você sabe o que são organizações e como devemos geri-las? Neste momento, iremos estudar como a Administração das Organizações surgiu e como elas evoluíram ao longo dos anos. Prepare a pipoca porque será uma viagem pelo vasto caminho dos desafios organizacionais e com muitas aventuras elencadas pelos autores ilustres do pensamento administrativo.

Neste capítulo estudaremos sobre as origens históricas do pensamento administrativo evidenciando as principais escolas do pensamento administrativo, com ênfase no movimento clássico e humanístico. Você verá como surgiu a Administração, desde a fase em que ela não era vista como ciência até o movimento humanístico.

Você já deve sabia que a Administração engloba muitas matérias? Isso faz com que a disciplina tenha grande amplitude de conhecimentos e receba diferentes contribuições de muitos autores e enfoques variados. Você sabia que as teorias não se anulam ou se finalizam, uma vez que uma complementa a outra? Cada autor valoriza uma ou mais variáveis de sua própria teoria, a exemplo de Frederick Taylor, que é o principal autor da teoria científica, e que enfatiza o chão de fábrica e as tarefas na produção, enquanto Henri Fayol, principal autor da teoria clássica, por sua vez, enfatiza a estrutura organizacional. Então, podemos afirmar que cada teoria teve início como resposta para os problemas industriais em cada época.

Nos dias atuais, as situações corporativas, a competitividade, os riscos e os resultados dependem do grau de conhecimento de todas as teorias administrativas para se ter sempre à disposição anos de conhecimentos que poderão fazer a diferença nas tomadas de decisão e nas soluções de problemas corporativos.

Na Administração existem seis variáveis fundamentais: tarefa, estrutura, pessoas, tecnologia, ambiente e competitividade. Essas variáveis são complexas, sistêmicas e interdependentes. Logo, os conhecimentos nas teorias administrativas auxiliam na integração e entendimentos dessas variáveis. É sobre isso que veremos aqui.

1.1 Aspectos Introdutórios

Vamos começar com um pouco da história de como tudo começou. Claro que não há uma data definida e considera-se que a história da Administração teve início em um tempo remoto, Affonso (2018) descreve que por volta de 5.000 A.C (antes de Cristo), na Suméria, as pessoas buscavam formas de resolver seus problemas práticos. No Egito, o cientista Ptomeu criou um sistema econômico planejado, na China, 500 A. C., surgiu a necessidade de se ter um sistema organizado de governo para o império e assim veio a Constituição de Chow, com oito regulamentos, sendo eles: alimento, mercado, ritos, ministério do emprego, ministério da educação, administração da justiça. recepção dos hospedes, exército, e as regras da administração pública de Confúcio.

VOCÊ SABIA?



Que até o final do século XIX, a sociedade era completamente diferente dos dias atuais. As organizações eram poucas e pequenas, predominando as pequenas oficinas, artesãos independentes, pequenas escolas, profissionais autônomos.

A Administração passou por transformação durante o período do Renascimento, após a queda do Império Romano (476 A.C.). A cidade de Veneza era emergente e contava com uma grande frota mercante e estaleiro, conhecido como “Arsenal de Veneza” que era a maior instalação fabril da época.

Um dos objetivos da Administração é a redução de custos e aumentar a eficiência, assim, os venezianos desenvolveram as seguintes técnicas administrativas:

- sistema de linha de montagem;
- RH, com controle de horas trabalhadas, pagamento por produção e diária.
- treinamento de pessoal (padronização)
- controle contábil, de estoques e de custos.
- armazenamento.

A Grécia também marcou significativamente a Administração de organizações de todos os tipos. Isso foi feito por meio da produção de ideias e da solução de problemas com debates e proposições sobre temas como democracia, estratégia, igualdade de todos diante da lei, ética na administração pública, planejamento urbano, entre outros. A Administração teve influência dos filósofos na Grécia por exemplo, quando eles desenvolveram um modelo de governo democrático e implantou a discussão filosófica e a pesquisa científica. Destacamos a seguir os três principais filósofos gregos, segundo Chiavenato (2003). Clique e confira!

Sócrates

Sócrates (470 AC - 399 AC), filósofo grego, define Administração como uma habilidade pessoal separada do conhecimento técnico e da experiência.

Platão

Platão (429 AC – 347 AC), discípulo de Sócrates, em sua obra “A República”, expõe a forma democrática de governo e de administração dos negócios públicos.

Aristóteles

Aristóteles (384 AC – 322 AC), discípulo de Platão, em seu livro “Política”, no capítulo da organização do Estado, define as três formas de Administração Pública que são: patrimonialista, burocrática e gerencial.

O autor ainda destaca alguns filósofos europeus que ganharam destaque no mundo das ciências administrativas:

Francis Bacon (1561 – 1626), filósofo e estadista inglês, criador da Lógica Moderna, mostra a preocupação prática de se separar o que é essencial do que é acidental ou acessório. Ele antecipou-se ao princípio conhecido em Administração como da prevalência do principal sobre o acessório;

René Descartes (1596 – 1650), filósofo, matemático e físico francês, considerado o criador da Filosofia Moderna e das coordenadas cartesianas, em seu livro “O Discurso do Método” expõe o método cartesiano de análise, cujos princípios são:

- **Princípio da Dúvida Sistemática** – não aceita como verdadeira coisa alguma enquanto não se souber com evidência, clara e distinta, o que é realmente verdadeiro;
- **Princípio da análise ou de decomposição** – dividir o problema por partes e resolvê-las cada uma separadamente;
- **Princípio da síntese ou composição** – compor as soluções parciais para a solução do problema;
- **Princípio da verificação** – fazer revisões, quantas forem necessárias, para ficar seguro de que não houve omissão ou esquecimento.

Outra influência para o desenvolvimento da Administração foi a Igreja Católica, uma vez que, devido ao modelo de organização herdada do Império Romano, havia doutrinas centralizadoras, mas com atividades e administração descentralizada.

Maximiano (2012) destaca que, ao longo dos séculos, a Igreja se organizou baseada em uma hierarquia de autoridade, uma assessoria e na coordenação funcional para assegurar esta integração. Com uma estrutura simples foi possível realizar operações globais mantendo o controle com o Papa. A organização eclesiástica propõe um modelo de gestão que incorpora os princípios em normas administrativas da Igreja Católica.

Exemplos da utilização de princípios como liderança, divisão do trabalho, amplitude administrativa, avaliação do desempenho pode ser encontrados na história da Igreja Católica.

As organizações militares serviram como modelo para as primeiras organizações e contribuiu para o surgimento das teorias administrativas. O legado das organizações militares podem ser observados nos seguintes princípios, de acordo com Chiavento (2013), como vemos a seguir.

- Unidade de comando;
- Escala hierárquica;
- Centralização do Comando e descentralização das execuções;
- Princípio da direção;
- Disciplina;
- Minucioso planejamento.

A Revolução Industrial também contribuiu e influenciou no surgimento da Administração. Segundo Maximiano (2018), a invenção da máquina a vapor pelo engenheiro mecânico e matemático do século XVIII, James Watt, na Inglaterra, fez surgir uma nova concepção de trabalho que modificou toda a estrutura social e comercial da época, provocando profundas e rápidas mudanças de ordem econômica, social e política. O autor destaca ainda que a Revolução Industrial, pode ser dividida em duas fases:

- **1780 a 1860:** 1ª Revolução Industrial ou do carvão e do ferro, sendo percebidas profundas mudanças que ocorreram com maior velocidade neste período.
- **1860 a 1914:** 2ª Revolução Industrial ou do aço e da eletricidade, período em que foram identificados o aparecimento do processo de fabricação do aço, o aperfeiçoamento do dínamo e a invenção do motor a combustão interna.

Com as modificações neste processo, a transformação proposta sugeriu dois aspectos:

- transferência da habilidade do artesão para a máquina, para produzir com maior rapidez, em maior quantidade e com melhor qualidade, reduzindo os custos de produção;
- transferência da força do animal pela potência da máquina, permitindo maior produção e economia.

Maximiano (2018) comenta que o sistema de fabricação para fora, atualmente conhecido como a terceirização, sobreviveu à Revolução Industrial e sempre teve grandes desvantagens para os comerciantes, uma vez que o artesão era o detentor da tecnologia e o proprietário não podia interferir no processo produtivo, além dele pode produzir de acordo com suas necessidades financeiras.

É interessante percebermos que os comerciantes do século XVIII analisaram que os artesãos reduziam sua produtividade quando ganhavam o mínimo de que necessitavam, o que forçava os proprietários a realizar planejamentos de produção com alto grau de incerteza. Outro fator observado nesta fase era o de que os artesãos vendiam as mercadorias produzidas quando se encontravam em dificuldade financeira.

A implantação das novas tecnologias e o surgimento das legislações trabalhistas, assim como os níveis hierárquicos, trouxeram grande preocupação para os proprietários. Assim, houve a necessidade de aprimorar as ideias e os métodos empíricos, os quais passaram a ser baseados em modelos para as organizações militares e eclesiásticas.

A organização e a empresa moderna nasceram com a Revolução Industrial graças a alguns fatores comentados por Ávila (1993, p.178):

- ruptura das estruturas corporativas da Idade Média;
- avanço tecnológico, os progressos científicos e a ampliação de mercados;
- substituição do método artesanal de produção pelo método industrial.

VOCÊ O CONHECE?



Marx e Engels foram os criadores do socialismo científico e do materialismo histórico. Publicaram, em 1848, o “Manifesto Comunista”, em que analisaram os diversos regimes econômicos e sociais e a sociedade capitalista, concluindo que a luta de classes era o motor da história. Em 1867, Marx publicou “O Capital” e mais adiante suas teorias de mais-valia com base na teoria do valor-trabalho.

A partir de 1870 surgem as grandes empresas americanas, transformando-se em verdadeiros impérios que necessitaram modificar seu modelo de gestão, deixando de ser gerenciadas por familiares e fazendo surgir, neste período, a figura do administrador profissional. Em 1880, as empresas *Westinghouse* e *General Eletric* já mantinham o domínio do ramo de bens duráveis e criaram organizações próprias de venda, dando início ao que chamamos hoje de *Marketing*.

1.2 As escolas do pensamento administrativo – o movimento clássico da Administração

Agora você irá aprender sobre as escolas do pensamento administrativo e sobre as teorias do movimento clássico, começando pela Teoria Científica, que teve o como principal autor, Frederick W. Taylor, a partir do século XX.

1.2.1 Teoria Científica – Frederick Taylor

No século XX, surge os estudos de Frederick W. Taylor, engenheiro americano, apresentando os princípios da Administração Científica e o estudo da Administração como ciência. Chiavenato (2013, p. 44) salienta que a abordagem da Administração Científica se baseava nas tarefas da organização. O termo Administração Científica se deve à tentativa de aplicação dos métodos da ciência aos trabalhos operacionais a fim de aumentar a eficiência industrial e os principais métodos científicos são a observação e a mensuração.

Clique nos itens e aprenda mais sobre o tema.

A Administração foi iniciada no começo do século XX pelo engenheiro americano Frederick W. Taylor, considerado o fundador da moderna Teoria Geral da Administração. A Administração Científica provocou uma revolução no mundo industrial da época, já que sua preocupação original foi eliminar o desperdício e as perdas sofridas pelas indústrias e elevar a produtividade pela aplicação de métodos e técnicas da engenharia industrial. Nessa teoria, compara-se a organização com uma máquina, seguindo um projeto pré-definido cujo salário era importante, mas não fundamental para a satisfação dos funcionários; a organização é vista de forma fechada, desvinculada de seu mercado; a qualificação do funcionário passa a ser supérflua em consequência da divisão de tarefas que são executadas de maneira repetitiva e monótona e finalmente, a administração científica, faz uso da exploração dos funcionários em prol dos interesses particulares das empresas.

Taylor propunha algumas atividades básicas para a Administração, tais como: planejamento, padronização, especialização, controle e remuneração que trouxeram decorrências sociais e culturais da sua aplicação, pois representaram a total alienação das equipes de trabalho e da solidariedade grupal, fortes e vivazes no tempo da produção artesanal.

A teoria científica faz parte da escola clássica da Administração, possui ênfase nas tarefas, preconizando a racionalização do trabalho no nível operacional, por meio do estudo dos tempos e movimentos. Essa organização racional do trabalho se fundamenta nas seguintes análises do trabalho operário:

- estudo dos tempos e movimentos;
- fragmentação das tarefas;
- especialização do trabalhador.

O objetivo era eliminar o desperdício, a ociosidade operária e a redução dos custos de produção. Percebe-se que, nesta fase, a única forma de se obter a colaboração do operário era através de incentivos salariais e prêmios de produção. O salário era a única fonte de motivação

A análise dos processos empíricos realizados permitiu que Taylor substituisse os métodos antigos por métodos científicos. Este movimento foi conceituado como Organização Racional do Trabalho (ORT).

Estudo dos tempos e movimentos: Decomposição das tarefas, eliminação de movimentos inúteis, simplificação de movimentos úteis.	Estudo da fadiga: a fadiga causa baixa produtividade e qualidade, alta rotatividade, doenças e acidentes e baixa capacidade de esforço.
Divisão e especialização do trabalho: especialização do trabalhador	Desenho de cargos e tarefas: com a simplificação de cargos, há baixos custos de treinamentos, redução de erros, facilidade de supervisão.
Incentivos salariais: estabelecida a eficiência padrão (100%), seriam dados maiores salários aos trabalhadores mais produtivos (> 100%) Conceito de “homo economicus”: O homem não gosta de trabalhar; o faz exclusivamente por necessidades financeiras	Padronização de métodos e máquinas.
Supervisão funcional	condições de trabalho

Tabela 1 - Elementos da ORT (Organização Racional do Trabalho)

Fonte: Elaborado pelo autor, 2019.

A tabela anterior demonstra os elementos da organização racional do trabalho, que de acordo Taylor, permitia assegurar o máximo de prosperidade ao patrão e o máximo de prosperidade ao empregado.

Veja, na tabela a seguir, vemos os Princípios de Taylor, o quais permitiram a racionalização, a padronização e a prescrição das normas de conduta para as organizações:

Princípios	Descrição
Princípio do Planejamento	separar quem pensa e quem faz
Princípio do Preparo	selecionar os melhores e treiná-los de acordo com o melhor método de execução
Princípio do Controle:	aderência ao planejamento de tarefas através de rigorosa supervisão
Princípio da Execução:	não cabe somente aos operários a boa execução das tarefas - os diretores são corresponsáveis.
Princípio da Exceção:	os administradores devem concentrar-se apenas nos desvios dos processos

Figura 1 - Princípios de Taylor
Fonte: Elaborado pelo autor, 2019.

Por fim, entre as **críticas ao Taylorismo** estão: mecanicismo; visão atomizada do homem; superespecialização; empiricismo; abordagem parcial da organização; abordagem prescritiva; empresa como sistema fechado.

1.2.2 Teoria Clássica – Henry Fayol

Outra abordagem da Teoria Clássica é a de Henry Fayol (1916), que foi caracterizada pela ênfase na estrutura que a organização deve possuir para ser eficiente. Fayol estabeleceu a segmentação da empresa em seis grupos distintos, conforme explicado por Maximiano (2018). Clique e confira!

- **Técnica**

A função técnica nem sempre é a mais importante de todas. Mesmo nas empresas industriais, há circunstâncias em que qualquer uma das outras funções pode ter uma influência muito maior no desenvolvimento da empresa do que a função técnica.

- **Comercial**

A prosperidade de uma empresa industrial depende tanto da função comercial quanto da função técnica; se o produto não se vende, temos a ruína.

- **Financeira**

Constitui condição essencial de êxito ter constantemente à vista a situação financeira da empresa.

- **Segurança**

Sua missão é proteger os bens e as pessoas contra roubo, incêndio e inundação, além de evitar as greves, os atentados e, em geral, todos os obstáculos de ordem que possam comprometer o progresso e mesmo a vida da empresa.

- **Contabilidade**

Constitui o órgão de visão das empresas. Deve revelar, a qualquer momento, a posição e o rumo do negócio. Deve dar informações exatas, claras e precisas sobre a situação econômica da empresa.

- **Administração**

Nenhuma das cinco funções precedentes tem o encargo de formular o programa geral de ação da empresa, de constituir o seu corpo social, de coordenar os esforços, de harmonizar os atos. Essas operações constituem outra função, designada habitualmente sob o nome de administração, cujas atribuições e esfera de ação são muito mal definidas.

Em paralelo aos estudos de Taylor, na Europa, Henri Fayol, defendia princípios semelhantes, baseado em sua experiência na alta administração. As cinco funções precípua da gerência administrativa como: planejar, comandar, organizar, controlar e coordenar, o já conhecido e exaustivamente estudado nas escolas de Administração – são os fundamentos da Teoria Clássica defendida por Fayol.

Para Fayol, o ato de administrar baseava-se em: prever, organizar, comandar, coordenar e controlar. É importante ressaltar que não podemos confundir Funções Administrativas com Direção da empresa, ou seja, as funções são as atividades do administrador: Planejar, organizar, dirigir e controlar. A direção da empresa é a terceira função administrativa que está diretamente relacionada com a maneira como os objetivos devem ser alcançados, depois de estabelecidos os objetivos organizacionais. É esta função responsável em conduzir e coordenar a execução das atividades planejadas.

Segundo Fayol, essas são as funções Universais da Administração, como vemos a seguir.

- **Previsão** ou Planejamento - se baseia no processo de tomadas de decisão consciente;
- **Organização** - instrumento de operacionalização do planejamento;
- **Comando** - condução da empresa no sentido de atingir os objetivos traçados;
- **Coordenação** - reunir e harmonizar os recursos disponíveis;
- **Controle** - verificação da execução dos procedimentos, se estão de acordo com o projetado.

Conforme Maximiano (2000), as pessoas não eram negligenciadas pelas teorias clássicas, mas eram consideradas recursos do processo produtivo. Henri Fayol relacionou 14 princípios básicos que podem ser estudados de forma complementar aos de Taylor, como vemos a seguir.

1. Divisão do trabalho Especialização dos funcionários desde o topo da hierarquia até os operários da fábrica, assim, favorecendo a eficiência da produção aumentando a produtividade.	2. Autoridade e responsabilidade Autoridade é o direito dos superiores darem ordens que teoricamente serão obedecidas. Responsabilidade é a contrapartida da autoridade
3. Unidade de comando Um funcionário deve receber ordens de apenas um chefe, evitando contraordens	4. Unidade de direção O controle único é possibilitado com a aplicação de um plano para grupo de atividades com os mesmos objetivos
5. Disciplina Necessidade de estabelecer regras de conduta e de trabalho válidas pra todos os funcionários. A ausência de disciplina gera o caos na organização.	6. Prevalência dos interesses gerais Os interesses gerais da organização devem prevalecer sobre os interesses individuais
7. Remuneração Deve ser suficiente para garantir a satisfação dos funcionários e da própria organização.	8. Centralização As atividades vitais da organização e sua autoridade devem ser centralizadas.
9. Hierarquia Defesa incondicional da estrutura hierárquica, respeitando à risca uma linha de autoridade fixa.	10. Ordem Deve ser mantida em toda organização, preservando um lugar pra cada coisa e cada coisa em seu lugar.
11. Equidade A justiça deve prevalecer em toda organização, justificando a lealdade e a devoção de cada funcionário à empresa.	12. Estabilidade dos funcionários Uma rotatividade alta tem consequências negativas sobre desempenho da empresa e o moral dos funcionários.
13. Iniciativa Deve ser entendida como a capacidade de estabelecer um plano e cumpri-lo.	14. Espírito de equipe O trabalho deve ser conjunto, facilitado pela comunicação dentro da equipe. Os integrantes de um mesmo grupo precisam ter consciência de classe.

Figura 2 - Princípios de Fayol

1.2.3 Teoria da Burocracia – Max Weber

A burocracia é uma base para organizar as coletividades. Weber também identificou duas outras bases da organização social: o carisma e a tradição (MAXIMIANO, 2018). Para Weber, as organizações formais ou burocráticas, apresentam três características principais: Formalidade, Impessoalidade, Profissionalismo.

Esta teoria tem como base o pensamento racional, almejando excelência, embora na atualidade as pessoas associem burocracia a processos demorados e com bastante papel. A teoria criada por Max Weber, economista e jurista, foi ao contrário do que as pessoas imaginam. A teoria da burocracia é a forma detalhada de explicar como as atividades serão realizadas.

Principais características da teoria de Weber - Segundo Chiavenato (2004), as principais características da teoria da burocracia são apresentados na sequência. Para conhecê-los, clique nos itens abaixo.

Caráter legal de normas e regulamentos

O caráter legal é a criação de normas e regulamentos por escrito a fim de definir como a burocracia deverá agir, impondo a disciplina.

Caráter formal das comunicações

O caráter formal é comunicação feita pela escrita a fim de evitar múltiplas interpretações em ações e procedimentos.

Caráter racional e divisão de trabalho

O caráter racional trabalha com a sistemática de divisão do trabalho para obter a eficiência dentro das organizações, ou seja, a divisão do trabalho divide o poder dentro da organização.

Impessoalidade nas relações

A impessoalidade nas relações não distingue as pessoas, mas, sim, cargos e funções que elas exercem na organização.

Hierarquia de autoridade

Hierarquia informa que cada cargo que possui um peso inferior na organização não deve ficar sem supervisão. A hierarquia de autoridade também define as chefias e os cargos das autoridades.

Rotina e procedimentos padronizados

Regras e procedimentos impõem o poder de regular a conduta do funcionário dentro da organização, os procedimentos e regras podem mudar de acordo com o cargo que o colaborador ocupa para obter disciplina.

Competência técnica e meritocracia

Competência e o mérito são responsáveis diretos pela admissão, classificação e mudança de função dentro da organização.

Especialização da administração

O membro do corpo de administração nem sempre é proprietário da organização, mas, sim, um colaborador especializado na função de administrador da organização.

Profissionalização dos participantes

Os colaboradores de uma organização são profissionais, pois se encaixam em diversos fatores como especialista de um cargo.

Completa previsibilidade do funcionamento

Consequência do uso da teoria de Max Weber foi à antecipação das tarefas e a previsibilidade das atividades estabelecidas em normas e regulamentos.

As origens da burocracia estão ligadas à antiguidade histórica, no entanto, a burocracia (como forma de organização), o capitalismo e a ciência moderna constituem três formas de racionalidade que surgiram a partir

das mudanças religiosas. Max Weber não considerou a burocracia como um sistema social, mas como um tipo de poder, tendo, para tanto, estudado os tipos de sociedade e os tipos de autoridade.

CASO

Imagine que para ler uma reportagem fosse necessário algum tipo de licença prévia. Que para ter acesso a um suposto documento, o cidadão precisasse ir a uma organização pública, enfrentar uma fila, registrar o pedido, receber um boleto para o pagamento de uma taxa administrativa, apresentar o recibo em outro local e, então, esperar sete dias úteis. Só então, se tudo correr bem, terá a autorização de leitura liberada. Essa situação ilustra de maneira clara o que passam milhares de brasileiros ao solicitarem algum documento, serviço ou benefício social e faz com que 80% da população considere o Brasil um país muito burocrático (BLAZINA, 2014).

Para Max Weber (CHIAVENATO, 2003), existem 3 tipos de sociedades, veja na figura a seguir:

Tipos de sociedade	Características	Exemplos
Tradicional	Patriarcal e patrimonial. Conservadorismo.	Clã, tribo, família.
Carismática	Centrada numa pessoa, mística e arbitrária. Revolucionária.	Partidos políticos, nações em revolução
Racional	Racionalidade de meios e de objetivos	Estados modernos, grandes empresas.

Figura 3 - Tipos de sociedade para Weber

Fonte: Elaborado pelo autor, 2019.

Weber (CHIAVENATO, 2003) classifica autoridade em 3 tipos, conforme figura a seguir:

Tipos de autoridade	Características	Legitimação
Tradicional	Não é racional. Poder herdado ou delegado. Baseado no “senhor”	Tradição, hábitos, usos e costumes.
Carismática	Não é racional, nem herdada, nem delegável. Baseada no carisma.	Características pessoais e carismáticas do líder.
Racional	Racional, legal, impessoal, formal. Baseada no mérito.	Justiça da lei. Promulgação e regulamentação de normas legais previamente definidas.

Figura 4 - Tipos de autoridade
Fonte: Elaborado pelo autor, 2019.

As figuras anteriores (“Tipos de sociedade para Weber” e “Tipos de autoridade”) demonstram a sociedade e as autoridades definidas por Weber na Teoria da Burocracia. Para Max Weber (Chiavenato, 2003), a cada tipo de sociedade corresponde um tipo de autoridade.

O poder é a possibilidade de imposição de arbítrio por parte de uma pessoa sobre a conduta das outras. Ter autoridade é ter poder. A recíproca nem sempre é verdadeira. **A autoridade**, por sua vez, é legítima quando é aceita. Se a autoridade proporciona poder, este conduz à dominação. **A dominação** é uma relação de poder na qual a pessoa que impõe seu arbítrio sobre as demais, ou seja, acredita ter o direito de exercer o poder e a pessoa dominada considera sua obrigação obedecer às ordens. **As crenças** que legitimam o exercício do poder existem tanto na mente do líder como na dos subordinados. Tais crenças retratam as diferenças básicas entre os diversos sistemas de dominação.

Max Weber estabelece uma tipologia de autoridade baseando-se não nos tipos de poder empregados, mas nas fontes e tipos de legitimidade aplicados.

1. Interiorização das normas;
2. Excesso de formalismo e de “papelada”;
3. Resistência a mudanças;
4. Despersonalização do relacionamento;
5. Categorização do relacionamento;
6. Conformismo;
7. Exibição de sinais de autoridade;
8. Dificuldades com os clientes.

Figura 5 - Disfunções da burocracia
Fonte: Elaborado pelo autor, 2019.

Na figura anterior destacam-se as disfunções da burocracia que foram notadas a partir das imprevisibilidades notadas nesta teoria, que conduziram às ineficiências e às imperfeições. Max Weber (CHIAVENATO, 2003) criou

o modelo ideal da burocracia, porém, o apego excessivo às normas criou um distanciamento entre o comportamento burocrático ideal e os fins organizacionais, gerando ineficiência. A Teoria da Burocracia tem alguns aspectos críticos que são apontados de forma positiva e negativa, conforme a tabela a seguir:

- “A burocracia é uma forma de organização superior a todas as demais que conhecemos ou que esperamos alcançar em futuro próximo” (Perrow);
- Proporciona uma forma racional de organizar pessoas e atividades no sentido de alcançar objetivos determinados;
- Proporciona uma abordagem descritiva e explicativa (teorias mecanicista, humanística e e substantivista);

Figura 6 - Defensores da burocracia

Fonte: Elaborado pelo autor, 2019.

Aqui podemos perceber que o modelo burocrático não é apenas negativo. Vale ressaltar que o modelo burocrático torna as atividades mais organizadas e previsíveis.

- Excessivo racionalismo (Katz e Kahn);
- Mecanicismo excessivo e abordagem das organizações como sistemas fechados (Katz e Kahn);
- Conservadorismo (Michels e Von Mises);
- O burocrata comporta-se como um indivíduo ritualista, apegado a regras, e voltado para a concretização de objetivos (Merton)

Figura 7 - Opositores da Burocracia

Fonte: Elaborado pelo autor, 2019.

Os autores opositores destacam como pontos principais os excessos de racionalismo, mecanicismo, ritualismo dos indivíduos, além disso, eles viam a organização como um sistema fechado.

Síntese da Teoria da Burocracia

Abaixo há uma síntese da teoria da burocracia.

Ênfase	Estrutura organizacional
Abordagem da organização	Organização formal
Conceito de organização	Sistema social como conjunto de funções oficializadas
Principais autores	Weber, Merton, Selznick, Gouldner, Michels
Características básicas da gestão	Sociologia da burocracia
Concepção do homem	Homem organizacional

Figura 8 - Síntese da Teoria da Burocracia

Fonte: Elaborado pelo autor, 2019.

Embora a teoria de Max Weber não seja utilizada conforme ele criou, é uma das teorias mais utilizadas na gestão administrativa.

1.2.4 Movimento Fordista de produção

Agora você irá aprender sobre o movimento Fordista de produção. Henry Ford (1863-1947), fundador da *Ford Motor Company* e primeiro empresário a aplicar a montagem em série de forma a produzir em massa automóveis em menos tempo e a um menor custo.

Ford foi considerado um dos homens mais ricos e conhecidos do mundo, sendo atribuído a ele o "fordismo", isto é, a produção em grande quantidade de automóveis a baixo custo por meio da utilização do artifício conhecido como "linha de montagem", o qual tinha condições de fabricar um carro a cada 98 minutos.

O intenso empenho de Ford para baixar os custos resultou em muitas inovações técnicas e de negócios, incluindo um sistema de franquias que instalou uma concessionária em cada cidade da América do Norte e nas maiores cidades em seis continentes.

Ford adotou três princípios básicos. Clique e confira quais são eles.

Princípio de Intensificação

Diminuir o tempo de duração com o emprego imediato dos equipamentos e da matéria-prima e a rápida colocação do produto no mercado.

Princípio de Economia

Consiste em reduzir ao mínimo o volume do estoque da matéria-prima em transformação.

Princípio de Produtividade

Aumentar a capacidade de produção do homem no mesmo período (produtividade) por meio da especialização e da linha de montagem. O operário ganha mais e o empresário tem maior produção.

Ford foi o divulgador das ideias da Administração Científica e precursor da produção em massa com a adoção da linha de montagem. A produção em massa se baseia na simplicidade por meio de três aspectos, segundo Chiavenato (2013):

- o fluxo do produto no processo produtivo é planejado, ordenado e contínuo;
- o trabalho é entregue ao operário em vez de este ter de ir buscá-lo;
- as operações são analisadas em seus elementos constituinte.

VOCÊ SABIA?



No começo de 1914, a Ford, pioneiramente adotou a linha de montagem móvel mecanizada para a montagem dos chassis, que passou a consumir 1 hora e 33 minutos de trabalho em contraste com 12 horas e 28 minutos na montagem artesanal. Em 1908, quando teve sua primeira unidade vendida, o Ford T custava US\$ 825,00. Em 1925 o preço era de US\$ 260,00.

O Fordismo foi, aos poucos, sendo substituído devido à produção em massa e porque os processos eram engessados, assim, a partir de 1970, era preciso que houvesse mais flexibilidade nos processos, nas relações de trabalho e consumo, além da implantação do *just in time*.

O "just in time", determinava que as empresas deveriam produzir de forma rápida, eficiente, enxuta e somente para atender demandas, sem a manutenção de grandes estoques.

A organização pioneira com maior sucesso na implantação deste novo conceito foi a montadora TOYOTA, criando assim o chamado "Toyotismo".

1.3 O movimento humanístico da Administração

Neste tópico você conhecerá o movimento humanístico da Administração, que surgiu em oposição à Administração Científica e à Teoria Clássica. Nesta abordagem, o foco passa a ser nas pessoas. Esta abordagem destaca-se por volta de 1930, nos Estados Unidos, com o nascimento da teoria das relações humanas.

A teoria das Relações Humanas surgiu como consequência da experiência de Hawthorne, desenvolvida por Elton Mayo, a qual se baseou em:

- humanização e democratização da administração, deixando de lado a rigidez existente até então;
- desenvolvimento das ciências humanas, notadamente, da Psicologia;
- nos resultados da Experiência de Hawthorne, que deixaram dúvidas quanto à adequabilidade da Teoria Clássica.

Em oposição ao conceito do *homo economicus* (o homem é movido pelas recompensas financeiras) surge o conceito do homem social (o homem é influenciado pelas pessoas que estão ao seu redor). Inicia-se, então, a preocupação com fatores como motivação, comunicação, liderança e trabalho em equipe, por exemplo, em contraponto a outros fatores como autoridade, departamentalização, tarefas etc.

Outro ponto importante, ademais, é o entendimento de que os grupos sociais formados dentro da organização possuem regras informais e próprias, sendo que tais mecanismos influenciam, sobremaneira, no desempenho dos colaboradores, não podendo, dessa forma, serem ignorados.

1.3.1 Teorias Transitivas – Mary Parker Follett e Chester Barnard

Psicologia e a Sociologia trouxeram novos conceitos para o estudo da Administração, aprimorando as Ciências Sociais. Para tratar das Teorias Transitivas, destacamos os estudos de três autores, que mesmo defendendo os princípios clássicos conseguiram introduzir novos conceitos e conseguiram reformular os estudos sobre este tema.

A seguir citamos os autores e seus ideais. Clique para conhecer!

Ordway Tead

As pessoas são o foco de suas obras, em que se discute sobre como influenciar seus comportamentos, como elas se comportam no trabalho, como motivá-las para alcançar os resultados esperados etc. Este autor defendia a compreensão do comportamento do homem no trabalho através do conhecimento da natureza humana.

Mary Parker Follett

Uma mulher que se destacou por estar à frente de seu tempo, introduzindo a corrente psicológica na Administração, não estabelecendo forma única de trabalho.

Chester Barnard

Utiliza o enfoque da colaboração entre as pessoas, além de perceber as limitações humanas, ou seja, para ele, ninguém sabe tudo. A colaboração ajuda as pessoas a constituírem grupos sociais informais dentro da organização. Enfim, a organização é um sistema cooperativo, onde as pessoas se ajudam para alcançar objetivos comuns.

Estes autores, embora não tenham formado uma conexão forte como uma Escola de Administração, são colocados em uma zona de transição e tratados como precursores da Teoria das Relações Humanas, que será nosso próximo assunto.

1.3.2 Teoria das Relações Humana – Elton Mayo

A Teoria das Relações Humanas trouxe uma nova linguagem que passou a dominar o repertório administrativo: fala-se agora em motivação, liderança, comunicação, organização informal, dinâmica de grupo, etc.

George Elton Mayo, cientista social Australiano, destacou-se como o fundador do movimento das Relações Humanas e da Sociologia Industrial pelas experiências que coordenou em Hawthorne (bairro de Chicago, USA). Ele trabalhava na *Western Electric Company*, uma fábrica de equipamentos e componentes telefônicos e realizou as conhecidas Experiências de Hawthorne. **A experiência de Hawthorne** foi executada em 1927, pelo Conselho Nacional de Pesquisas dos Estados Unidos, coordenado por Elton Mayo, em uma fábrica da *Western Electric Company*, em Chicago. Foi dividida em 4 (quatro) fases, como vemos a seguir.

Primeira Fase da Experiência de Hawthorne: Esta fase tinha como objetivo analisar o efeito da iluminação sobre o rendimento dos operários.

Segunda Fase da Experiência de Hawthorne: As moças gostavam de trabalhar na sala de provas porque era divertido e a supervisão branda (ao contrário da supervisão de controle rígido na sala de montagem) que permitia trabalhar com liberdade e menor ansiedade. Havia um ambiente amistoso e sem pressões, na qual a conversa era permitida, o que aumentava a satisfação no trabalho. Não havia temor ao supervisor, pois este funcionava como orientador.

Houve um desenvolvimento social do grupo experimental e as moças faziam amizades entre si e tornaram-se uma equipe. O grupo desenvolveu objetivos comuns, como o de aumentar o ritmo de produção, embora fosse solicitado trabalharem normalmente.

VOCÊ QUER VER?



Alguns aspectos das Teorias de Administração são destacados no filme *Fome de Poder* (2016), dirigido por John Lee Hancock. Nele você terá a oportunidade de conhecer a história do *McDonalds* e de Ray Crock, que fez a empresa ser o que é hoje, uma rede internacional de *fast food* desde a concepção com os irmãos McDonalds e o encontro com Ray Crock, o vendedor de máquinas de *milkshake*, que se tornaram sócios e transformaram a vida dos clientes e da sociedade com um modelo diferente e inovador.

Terceira e Quarta Fases da Experiência de Hawthorne: Os pesquisadores, fixados no estudo das relações humanas no trabalho, verificaram que, no grupo de controle, as moças consideravam humilhante a supervisão vigilante e constrangedora.

O Programa de Entrevista revelou a existência da Organização Informal dos Operários a fim de se protegerem das ameaças da Administração. Nela, os operários se mantêm unidos através de laços de lealdade. O grupo desenvolveu métodos para assegurar suas atitudes, considerando delator o membro que prejudicasse algum companheiro e pressionando os mais rápidos para estabilizarem sua produção por meio de punições simbólicas.

Conclusões da Experiência de Hawthorne: as experiências chegaram a algumas conclusões, como vemos a seguir.

- **Nível de Produção Resultante da Integração Social** - O nível de produção não é determinado pela capacidade física ou fisiológica do empregado (como afirmava a Teoria Clássica), mas por normas sociais e expectativas grupais. É a capacidade social do trabalhador que determina o seu nível de competência e eficiência e não sua capacidade de executar movimentos eficientes dentro do tempo estabelecido. Quanto maior a integração social do grupo, maior a disposição para trabalhar.
- **Comportamento Social dos Empregados** - Os trabalhadores não agem ou reagem isoladamente como indivíduos, mas como membros de grupos. Portanto, a Administração não pode tratar os empregados um a um, mas, sim, como membros de grupos e sujeitos às influências sociais desses grupos. A Teoria das Relações Humanas contrapõe o comportamento social do empregado ao comportamento do tipo máquina, proposto pela Teoria Clássica.
- **Recompensas e Sanções Sociais** - Os precursores da Administração Científica, baseados no conceito de *homo economicus*, no qual o homem é motivado e incentivado por estímulos salariais, elaboravam planos de incentivo salarial para elevar a eficiência e baixar os custos operacionais. Para a Teoria das Relações Humanas, a motivação econômica é secundária na determinação do rendimento do trabalhador. Para ela, as pessoas são motivadas pela necessidade de reconhecimento, de aprovação social e participação nas atividades dos grupos sociais nos quais convivem, daí o conceito de homem social.
- **Grupos Informais** - Enquanto os clássicos se preocupavam com aspectos formais da organização como autoridade, responsabilidade, especialização, estudos de tempos e movimentos, princípios gerais de Administração, departamentalização etc., os autores humanistas se concentravam nos aspectos informais da organização como grupos informais, comportamento social dos empregados, crenças, atitude e expectativa, motivação etc. A empresa passou a ser visualizada como uma organização social composta de grupos sociais informais.
- **Relações Humanas** - As relações humanas são as ações e atitudes desenvolvidas a partir dos contatos entre pessoas e grupos. Cada pessoa possui uma personalidade própria e diferenciada que influi no

comportamento e atitudes das outras com quem mantém contato. A compreensão das relações humanas permite ao administrador melhores resultados de seus subordinados e a criação de uma atmosfera na qual cada pessoa é encorajada a exprimir-se de forma livre e sadia.

- **Importância do Conteúdo do Cargo** - A especialização não é a maneira mais eficiente de divisão de trabalho. Trabalhos simples e repetitivos tornam-se monótonos e maçantes, afetando negativamente a atitude do trabalhador e reduzindo a sua satisfação e eficiência.
- **Ênfase nos Aspectos Emocionais** - Os elementos emocionais não planejados e irracionais do comportamento humano merecem atenção especial da Teoria das Relações Humanas. Daí a denominação de sociólogos da organização aos autores humanistas.

1.3.3 Teoria Comportamental – Maslow, McGregor, Herzberg

A partir de 1947, surge a Teoria Comportamental ou Behaviorista da Administração, que trouxe um enfoque novo: a abordagem das ciências do comportamento. Abordaremos a seguir os principais autores desta teoria.

Abraham Harold Maslow (1908-1970)

Abraham Harold Maslow. Ele era psicólogo e estudioso do comportamento. Desenvolveu o conceito de pirâmide das necessidades, segundo o qual, uma vez satisfeitas às necessidades fisiológicas básicas – da alimentação ao desejo de um ambiente seguro e estruturado – as necessidades mais elevadas de autoestima e realização pessoal podem ser preenchidas.

Para Maslow, as pessoas possuem uma hierarquia natural entre a natureza das necessidades, sendo que nenhuma delas é absoluta: quando uma delas é preenchida, a preocupação com a sua satisfação desaparece. Maslow sustenta o comportamento motivacional pela correlação das necessidades humanas.

Entende-se que a motivação é o resultado dos estímulos que agem sobre os indivíduos, levando-os a ação. Para que haja ação ou reação é preciso que um estímulo seja desencadeado, proveniente de uma situação externa ou do próprio organismo. Assim, esta teoria nos dá a ideia de um ciclo, o Ciclo Motivacional.

É importante destacar que neste ciclo motivacional, quando uma ação não se realiza, desenvolvem-se a frustração no indivíduo que poderão assumir várias atitudes, tais como: comportamento ilógico ou anormais, Agressividade por não poder solucionar a insatisfação contida; Nervosismo, insônia, distúrbios circulatórios /digestivos; Falta de interesse pelas atividades ou objetivos; Passividade, baixa autoestima, má vontade, pessimismo, resistência às modificações, insegurança, não colaboração etc.

Para demonstrar as necessidades humanas, ele as hierarquizou como elencado na sequência. Clique e confira!

As necessidades fisiológicas, que são a base da pirâmide, representando atividades relacionadas ao organismo, como alimentação, sono, abrigo, água, excreção e outros.

As necessidades de segurança estão em segundo lugar, demonstradas como estabilidade, proteção contra a violência, proteção para saúde, recursos financeiros e outros.

As necessidades sociais aparecem depois das necessidades de segurança serem supridas, sendo elas amizades, socialização, aceitação em novos grupos, intimidade sexual e outros.

As necessidades de status e estima são o quarto nível da pirâmide, demonstradas através da autoconfiança, reconhecimento, conquista, respeito dos outros, confiança.

As necessidades de autorrealização, estão no topo da pirâmide, pois demonstram a moralidade, criatividade, espontaneidade, autodesenvolvimento, prestígio, ou seja, questões individuais.

Douglas M. McGregor

Elaborou dois estilos administrativos, opostos e antagônicos que chamou de Teoria X (mecanicista e pragmática) e Teoria Y (baseada na concepção mais moderna da visão comportamentalista).

Teoria X	Teoria Y
É representada pelos modelos de Taylor, Fayol e Weber, nas quais o homem é visto como máquina, como recurso de produção, concepções consideradas inadequadas sobre o comportamento humano.	Baseia-se em concepções e premissas atuais, baseada em valores humanos e sociais, totalmente opostos à visão clássica da Teoria X.
O homem é indolente e preguiçoso por natureza A sua dependência o torna incapaz de autocontrole e disciplina	As pessoas são esforçadas e gostam de ter o que fazer O trabalho é uma atividade tão natural como brincar ou descansar
O homem prefere ser dirigido e tem pouca ambição Ele busca apenas a segurança	As pessoas procuram e aceitam responsabilidades e desafios As pessoas podem ser auto motivadas e autodirigidas

Figura 9 - Teoria X e Y de McGregor

Fonte: Elaborado pelo autor, 2019.

A tabela acima demonstra as comparações entre as teorias X e Y, desenvolvidas por McGregor.

Frederick Herzberg

Marques (2019) descreve que a teoria de Herzberg demonstra o nível de rendimento das pessoas os quais podem variar de acordo com sua satisfação no trabalho, dependendo de como se sentem neste ambiente e dos fatores que influenciam em sua motivação e desmotivação, pois visa a medir o índice de motivação das pessoas, baseado em suas necessidades e aspirações. A teoria dele é dividida em dois tópicos: fatores motivacionais e fatores higiênicos.

Os fatores higiênicos estão localizados no ambiente que rodeia as pessoas e abrangem as condições dentro das quais elas desempenham seu trabalho, enquanto os fatores motivacionais relacionados ao conteúdo do cargo e à natureza das tarefas que a pessoa executa. Os fatores motivacionais estão sob o controle do indivíduo e relacionados àquilo que ele faz e desempenha.

Frederick Herzberg concluiu que os fatores que levavam à insatisfação profissional nada tinham a ver com aqueles que influenciavam na produção de satisfação dos trabalhadores, os fatores que causam a insatisfação dos empregados são puramente ambientais, que não dizem respeito à tarefa desempenhada.

1.3.4 Motivação, liderança e comunicação

Com base no que estudamos até agora, vamos conhecer os conceitos de motivação, liderança e comunicação.

Motivação: O sentido da palavra motivação provém do latim, segundo Maximiniano (2004, p. 14), em que “a palavra motivação deriva do latim *motivus*, *movere*, que significa mover. O seu sentido original fundamenta-se no processo no qual o comportamento é incentivado, estimulado ou energizado por algum motivo ou razão”.

Liderança no contexto organizacional: Esse conceito é atualizado e aprimorado ao longo dos tempos e é diferenciada conforme os autores. Devido à evolução desse conceito, vamos abordar as qualidades principais que um gestor precisa ter. A Liderança se baseia em três: Teoria dos Traços, Teoria Comportamental e Teoria Contingencial. Como identificá-las?

A Teoria dos Traços considera que o indivíduo nasceu líder, não sendo possível aprender, pois segundo a teoria, as competências de liderança estariam atreladas às características físicas, cognitivas e sociais. A Teoria Comportamental abrange as teorias dos estilos de liderança: autocrático, democrático, liberal; e a Teoria do Grid Gerencial: liderança 1.1, liderança 1.9, liderança 5.5, liderança 9.1 e liderança 9.9. As teorias contingenciais avaliam o ambiente, o líder e os liderados.

Comunicação: Segundo Chiavenato (2006, p.142), “a comunicação é a troca de informações entre indivíduos. Significa tornar comum uma mensagem ou informação. Constitui um dos processos fundamentais da experiência humana e da organização social”.

VOCÊ QUER LER?



O livro “Gestão de pessoas: realidade atual e desafios futuros” (DUTRA; DUTRA; DUTRA, 2017) trata da gestão de pessoas oferecendo ao leitor uma visão da realidade das organizações, já sinalizando os desafios de hoje e os futuros. É importante destacar que a gestão de pessoas não é uma atividade muito fácil, pois lidamos com comportamentos diferentes. Esse livro é indicado por demonstrar exemplos através de estudos de caso, exercícios e videoaulas.

Concluimos ao final desta unidade que a motivação, a liderança e a comunicação estão ligadas diretamente, haja vista que o líder precisa se comunicar com seus subordinados e motivá-los e suas atitudes influenciam positivamente ou negativamente o comportamento dos colaboradores.

Síntese

Concluimos a primeira unidade relativa às origens históricas do pensamento administrativo.

Nesta unidade, você teve a oportunidade de:

- conhecer como surgiu a Administração e como ela evoluiu da teoria da administração científica;
- conhecer a teoria clássica, teoria da burocracia e teoria das relações humanas;
- reconhecer os conceitos de *homem economicus* e homem social;
- entender o homem como ser social e os impactos de seus comportamentos nas organizações.

Bibliografia

AVILA, F. B. **Pequena enciclopédia de doutrina social da Igreja**. São Paulo: Loyola, 1993.

CHIAVENATO, I. **Teoria Geral da administração**: abordagens descritivas e explicativas. São Paulo: Makron Books, 1998. v. 2.

_____. **Introdução à Teoria Geral da Administração**: uma visão abrangente da moderna administração das organizações. Revisada e atualizada. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

_____. **Princípios da administração**: o essencial em teoria geral da , administração. Rio de Janeiro: Elsevier, 2006.

_____. **Teoria Geral da administração**. São Paulo: Manole, 2014.

DUTRA, J. S.; DUTRA, T. A.; DUTRA, G. A. **Gestão de Pessoas**: realidade atual e desafios futuros. São Paulo: Atlas, 2017. Disponível em: <https://laureatebrasil.blackboard.com/webapps/ga-bibliotecaSSO-BBLEARN/homeMinhaBiblioteca>. Acesso em: 25 jul. 2019.

MARQUEZ, J. R. **Conheça a teoria de Herzberg**. Disponível em: <https://www.ibccoaching.com.br/portal/lideranca-e-motivacao/teorias-da-motivacao-2/>. Acesso em 07.08.2019.

MAXIMIANO, A. C. A. **Teoria Geral da Administração**. São Paulo: Atlas, 2000.

_____. **A. Teoria Geral da Administração**. São Paulo: Atlas, 2018.

GESTÃO DAS ORGANIZAÇÕES

UNIDADE 2 - AS ESCOLAS DO PENSAMENTO ADMINISTRATIVO

Luciano Cardoso de Mello

Introdução

O estudo das teorias de Administração é relevante para o desenvolvimento das empresas. Pesquisadores de diversas áreas têm focado seus esforços desde a década de 1950 para que o processo de gestão seja cada vez mais aprimorado.

A modificação da sociedade e das empresas em busca de melhorias contínua e dos melhores produtos e serviços para oferta ou demanda faz com que o movimento não pare. A Administração surge com o princípio de estabelecer o planejamento, assim, os primeiros estudos baseavam-se apenas no acompanhamento das tarefas dos operadores, em seguida, outros fatores começam a ser observados, tais como: estrutura, relações humanas, tecnologias.

Motta (2001) destaca que essa evolução vem acontecendo de forma mais e mais veloz, onde a inovação é consequência do dinamismo da geração do conhecimento, na qual as formas de transmissão deste conhecimento vêm exigindo das pessoas maior integração e adaptação.

A evolução do pensamento administrativo possibilitou o surgimento de uma análise mais participativa das pessoas nos processos de gestão, sua relação com a realização humana, que sempre sobrepõe as demais relações nas organizações. Perceba que algumas teorias administrativas comportam-se como redes sociais, havendo cooperação e processos decisórios.

Assim, percebemos que é possível analisar o comportamento das organizações através da evolução de seus processos. No entanto, como sabemos se uma empresa está sendo eficaz e eficiente? Como a cultura organizacional pode influenciar nos resultados de uma empresa? Como um planejamento estratégico é estruturado?

Neste capítulo serão apresentados os conceitos que demonstram como a Administração evoluiu em seus processos e na forma de ver os seus recursos internos. Vamos partir da conceituação do estudo das teorias mais recentes de administração e analisar como fatores comportamentais estão presentes no decorrer das atividades organizacionais e como estes impactam em seus resultados. Vamos estudar esse conteúdo a partir de agora. Acompanhe!

2.1 O movimento Sistêmico da Administração

A palavra sistêmica pode ser analisada como síntese e assim que vamos iniciar nossos estudos, sintetizando algumas teorias mais recentes da Administração, observando suas características e diferenciação das abordagens anteriores.

Pensar no movimento sistêmico da Administração é reforçar as ideias de que é preciso pensar de forma integrada para que o seja possível reconhecer todo o contexto de uma organização e sua interação com o meio que esta envolvida, além de perceber que os acontecimentos são imprevisíveis, assim como as diversas variáveis que estão presentes no contexto interno e externo de uma organização.

Neste tópico vamos focar nossos estudos na Teoria Estruturalista, que já traz um novo olhar para o ambiente interno, e a Teoria dos Sistemas, que amplia esta visão para o lado externo da empresa, apontando variáveis que impactam direta e indiretamente os resultados organizacionais, além de entender como algumas metodologias de produção foram adaptadas para o crescimento das indústrias até hoje.

É importante nos questionarmos como a evolução impactou e impacta as empresas até hoje. Quais as metodologias de gestão e produção ainda são utilizadas pelas empresas? Como um planejamento pode ser desenvolvido? Qual a necessidade de entender a cultura de empresa e sua forma de aprendizado?

A seguir, vamos entender como a gestão contemporânea permite o desenvolvimento das organizações tornando-as mais competitivas e possam se destacar em seu mercado de atuação.

2.1.1 Teorias Estruturalistas

A Teoria Estruturalista surgiu a partir dos anos de 1950, a partir da evolução das teorias de Administração que tinham a finalidade conciliar os estudos da Teoria Clássica e as Relações Humanas. Schultz (2016) diz que a abordagem de Max Weber tinha a necessidade de observar o ambiente externo da empresa e conseguir quebrar os paradigmas e as fronteiras da empresa, assim, é possível identificar sua relação existente e dependente entre os ambientes. Desta forma, podemos perceber que uma organização representa um sistema aberto, no qual existe a relação entre o ambiente externo com as demais organizações.

O conceito de estrutura demonstra sua relação com as demais partes da empresa e não considera apenas a junção delas. É importante analisar que a Teoria Clássica concentrou seus esforços na formalização das organizações, enquanto a Teoria das Relações Humanas focava na organização informal, assim, os estruturalistas buscaram o fortalecimento das relações entre as duas, formal e informal, estabelecendo uma com abordagem múltipla.

Clique e confira mais sobre as ideias centrais da teoria estruturalista, de acordo com Motta (1970).

Sociedade de organizações

A sociedade de organizações: os estruturalistas ressaltam que vivemos em uma sociedade cheia de organizações e que dependemos destas o tempo todo. A sociedade moderna e industrializada é uma sociedade de organizações, das quais o homem passa a depender.

Conflitos inevitáveis

Os conflitos entre os interesses dos empregados e os objetivos da organização são inevitáveis e fundamentais no processo social. Tais conflitos são gerados por tensões que se situam entre necessidades organizacionais e individuais, entre níveis hierárquicos e unidades administrativas. No entanto, quando não administrado pode levar a uma situação destrutiva.

Incentivos mistos

Os estruturalistas, tanto os clássicos (incentivo material) quanto os humanistas (incentivos e recompensas psicossociais) tinham uma visão fragmentada da realidade e, portanto, entendiam que os indivíduos necessitassem de recompensas materiais e sociais.

Homem organizacional

Enquanto a teoria clássica caracteriza o *homo economicus* e a teoria das relações humanas "o homem social", a teoria estruturalista enfoca o "homem organizacional", aquele que desempenha diferentes papéis em várias organizações.

Perfil profissional dos colaboradores

Outro fator destacado pelo autor sobre o Estruturalismo é a demanda pelo novo perfil profissional dos colaboradores. A modernização das organizações demandou um novo tipo especial de personalidade e comportamento das pessoas, exigindo mais flexibilidade, a resistência à frustração, a capacidade de contemporizar as recompensas e o desejo constante de realização.

VOCÊ O CONHECE?



Max Weber foi um dos precursores dos estudos sobre sociologia econômica. Suas pesquisas focavam em questões teórico-metodológicas acerca da origem da civilização ocidental e seu lugar na história universal. Weber sempre buscou destacar em suas análises fatores culturais e materiais que estavam presentes no surgimento das instituições modernas.

Os estruturalistas buscavam maior compreensão da organização com uma tentativa de classificação a partir de critérios próprios de cada pensamento, podemos concluir que a visão do Estruturalismo resulta na influência da organização e o ambiente.

2.1.2 Teoria dos Sistemas abertos

Os sistemas são considerados, segundo Chiavenato (1993), um conjunto de elementos unidos por alguma forma de interação ou interdependência, sendo assim, qualquer conjunto de partes unidas entre si podem ser considerados como um sistema, desde que as relações entre as partes e o comportamento do todo seja o ponto principal abordado. O autor destaca ainda alguns pressupostos básicos da Teoria Geral de Sistemas, como vemos a seguir.

- Existência da integração nas várias ciências naturais e sociais;
- Abrangente dos estudos para os campos não físicos do conhecimento científico, especialmente, as Ciências Sociais;
- Desenvolvimento dos princípios unificadores que atravessam verticalmente os universos particulares das diversas ciências envolvidas, aproximando do objetivo da unidade da ciência;
- Integração necessária na educação científica.

Os sistemas podem ser classificados em abertos ou fechados. Chiavenato (2013) conceitua os sistemas fechados não recebem influência do ambiente e não o influenciam, já os sistemas abertos realizam trocas de matéria e energia regularmente com o meio ambiente, além de serem adaptativos, ou seja, para sobreviver, devem reajustar-se constantemente às condições do meio.

O sistema aberto tem uma variedade enorme de entradas e de saídas relacionando com o ambiente externo. Por não serem bem conhecidas, essas entradas e saídas geram relações de causa e efeito que são indeterminadas, consequentemente, o sistema aberto é também chamado sistema orgânico.



Figura 1 - Organização como sistema aberto

Fonte: CHIAVENATO, 1993.

A figura anterior demonstra o processo de transformação do sistema aberto, processando recursos básicos de acordo com a interação do ambiente e resultando em novos recursos de acordo com a necessidade dos clientes. Os sistemas abertos podem ser exemplificados como as organizações em geral, pois são todos sistemas vivos. A análise dos sistemas gera dificuldades em realizar uma separação entre o sistema e o seu ambiente, já que as fronteiras do sistema são abertas e recebe influências constantemente, ou seja, a cada mudança ocorrida, o ambiente impacta nas organizações.

2.1.3 Teoria da Contingência

A relatividade e dependência são os tópicos iniciais para começarmos a entender a Teoria da Contingência. Chiavenato (2004) conceitua o termo contingência como representando algo incerto ou eventual, que pode suceder ou não, assim, podemos descrever que não há nada de absoluto nas organizações ou nas teorias administrativas. É importante destacarmos também que essa abordagem explica que existe uma relação funcional entre as condições do ambiente e as técnicas administrativas apropriadas para a busca eficaz das diretrizes organizacionais.

A diversificação das organizações e seus ambientes exigem que os desenhos organizacionais sejam diferenciados, proporcionando, assim, mais eficácia e transformando as empresas em um modelo apropriado para cada situação.

A abordagem contingencial ressalta que não é possível alcançar a eficácia organizacional se os gestores mantiverem o mesmo modelo organizacional, assim, destacamos que para a obtenção do sucesso das empresas é importante seja estabelecido estratégias diferentes que conduzam a melhor estrutura da empresa.

É importante observar que a Teoria da Contingência vai além da Teoria dos Sistemas. A percepção demonstra que uma organização é a composição de subsistemas que a limitam em relação ao sistema ambiental, além de atuar com condições variáveis e em circunstâncias específicas.

2.1.4 Abordagem sociotécnica (Volvismo) e o modelo de produção Toyota

A evolução das teorias de Administração trouxe a necessidade de melhorias em todos os processos internos, que impactou a criação de estudos voltados para empresas, como Volvo e Ford. Nestas empresas foram utilizados processos que atendiam suas demandas de produção e gestão interna, assim como o cuidado com suas equipes.

O Volvismo baseou-se em uma abordagem na qual focou em aprimorar os trabalhos nas fábricas automobilísticas suecas, adequando os aspectos tecnológicos e humanos que apresentavam em seu sistema produtividade. O surgimento e adoção deste modelo pela empresa foram estabelecidos com a finalidade da internacionalização da produção, além da empresa ser caracterizada pelo alto grau de automação e informatização em seus processos (VIEIRA et al., 2012).

Marx (1996 apud GÓES, 1999) destaca que o volvismo apresenta as seguintes características:

- priorização do sistema primário de trabalho, com o estabelecimento de grupos semiautônomos;
- produção em médias séries;
- utilização de ferramentas simples e universais na montagem e de equipamentos eletrônicos e automatizados nas funções de integração da produção;
- sistemas de informações que contemplam as necessidades de informação dos trabalhadores diretos e facilitam o aprendizado mais amplo das tarefas;
- treinamento *on-the-job*, em que trabalhadores mais experientes transmitem seus conhecimentos aos demais;
- abandono da linha de montagem em favor da montagem estacionária;
- preocupação em projetar um trabalho ergonomicamente perfeito;
- aumento da duração do ciclo de tarefas;
- minimização de níveis hierárquicos;

- reduzido *staff* na área de serviços de apoio;
- esquema de remuneração baseado nas competências;
- participação ativa dos sindicatos.

O toyotismo é um modelo de gestão administrativa e de produção japonês, que foi iniciado pela Toyota na década de 1950 e que baseou seu processo na produção flexível. Para a empresa, o modelo de produção Fordista apresentava graves problemas de desperdício de recursos materiais, humanos, tempo e espaço e para tornar a Toyota mais competitiva adaptou o processo a sua realidade, tornando-o mais flexível.

Esta flexibilidade tinha a finalidade de produzir bem e serviços de acordo com a demanda de mercado, evitando estoque de produtos acabados nas empresas (VIEIRA *et al.*, 2012). O toyotismo é destacado como uma das formas mais atuais de gestão do trabalho e da produção.

Marx (1996 apud GÓES, 1999) destaca que os fundamentos essenciais do toyotismo foram:

- surgimento do conceito de *just-in-time* interno, no qual o fluxo de informações aciona e controla o fluxo real de produção, minimizando os estoques da empresa;
- implantação do *just-in-time* externo com a subcontratação de fornecedores;
- implantação do sistema *Kaizen* para melhoria contínua dos processos de produtividade e da qualidade;
- eliminação de desperdícios em geral: de materiais, de potencial das pessoas, de movimentos, de peças defeituosas, de tempo de preparação de máquinas, etc.;
- produção em lotes tão pequenos quanto possível, de forma a facilitar a adaptação a variações de demanda no curto prazo;
- flexibilidade de equipamentos versáteis e de uso geral, com implantação de novas tecnologias que podem ser facilmente reprogramáveis e adaptada;
- multifuncionalidade das pessoas, que buscaram a desenvolver atividades menos complexas para facilitar manutenção, limpeza e manter qualidade.

VOCÊ SABIA?



Assim como as metodologias desenvolvidas para Volvo e Toyota, Henry Ford implantou o fordismo em sua indústria automobilística (Ford), sendo que o objetivo principal deste sistema era reduzir ao máximo os custos de produção e, conseqüentemente, baratear o produto, podendo vender para um maior número possível de consumidores.

Toyotismo é um sistema de organização voltado para a produção de mercadorias. Criado no Japão após a Segunda Guerra Mundial pelo engenheiro japonês Taiichi Ohno, o sistema foi aplicado na fábrica da Toyota (origem do nome do sistema). O Toyotismo espalhou-se a partir da década de 1960 por várias regiões do mundo e até hoje é aplicado em muitas empresas.

2.2 O movimento Neoclássico da Administração

A Teoria Neoclássica caracteriza-se pela ênfase nos aspectos práticos da Administração, pelo pragmatismo, ou seja, tinha os objetivos bem definidos e na busca pelos resultados concretos e palpáveis, sem abandonar os conceitos teóricos da Administração (CHIAVENATO, 2003).

A Teoria Neoclássica demonstra os estudos clássicos da Administração são inseridos em um contexto no qual a nova teoria aproveita a contribuição de todas as demais teorias administrativas. Os neoclássicos analisam o valor do conhecimento científico e sua comprovação na prática. Chiavento (2013) elenca as principais características básicas da Teoria Neoclássica. Clique e confira!

Ênfase na Prática da Administração: constante busca de resultados concretos, muito embora não se tenha descuidado dos conceitos teóricos da Administração. Os autores neoclássicos procuram desenvolver os seus conceitos de forma prática e utilizável, visando, principalmente, à ação administrativa.

Reafirmação Relativa dos Postulados Clássicos: retomam grande parte do material desenvolvido pela Teoria Clássica, redimensionando-o e reestruturando-o de acordo com as contingências da época atual.

Ênfase nos Princípios Gerais de Administração: os princípios administrativos que os clássicos utilizavam como leis são retomadas pelos neoclássicos como critérios de conduta para a busca de soluções administrativas práticas. Os princípios não devem ser abordados de uma forma rígida e absoluta, mas relativa e flexível, portanto, devem ser aplicados às situações extremamente diversas.

Ênfase nos Objetivos e nos Resultados: a organização deve ser dimensionada, estruturada e orientada em função dos objetivos e resultados a serem alcançados.

Eclétismo da Teoria Neoclássica: os autores neoclássicos são ecléticos. Absorvendo conteúdo de outras teorias administrativas mais recentes. A Teoria Neoclássica atualizou a Teoria Clássica para sua época dentro de um figurino eclético e genérico que modelou a formação do administrador na segunda metade do século XX.

2.2.1 Teoria Neoclássica

Cada teoria de Administração traz novos conceitos para este tema e os neoclássicos conceituavam a Administração como a coordenação dos esforços de um grupo de pessoas em busca dos objetivos comuns sem que houvesse desperdícios.

A década de 1950 retrata a inserção da Teoria Neoclássica e percebendo sua mudança que antes era fixada nas chamadas “atividades-meio” para os objetivos ou finalidades da organização (MACEDO, 2018).

O autor destaca que este movimento se deu através dos estudos de Peter Drucker, que foi considerado o “pai da administração moderna”. Assim, a atenção deixa de ser nas atividades-meio e passam ser substituídos pela um enfoque nos fins, ou seja, nos resultados e objetivos a serem alcançados.

VOCÊ QUER LER?



Peter Drucker atuava em diversas atividades, dentre elas foi jornalista, economista, analista financeiro e professor. Era considerado o pai da Administração Moderna e vivenciou muita culturas. No entanto, seu destaque estava na influência no campo educacional e na geração de soluções que auxiliou o combate de problemas econômicos e sociais. Para saber mais sobre a história de Peter Drucker, acesse: <https://www.ibccoaching.com.br/portal/frases/frase-coaching-peter-drucker/>

A preocupação de como administrar passou à preocupação de por que ou para que administrar. A ênfase de Taylor que era fazer corretamente o para alcançar eficiência passou à ênfase em fazer o trabalho mais relevante aos objetivos da organização para alcançar eficácia.

Este movimento neoclassista demonstra a mudança desta revolução na teoria administrativa, assim, as pessoas e as organizações estavam mais preocupadas em executar e trabalhar do que em produzir resultados, com mais eficácia e eficiência.

DIFERENÇAS ENTRE EFICIÊNCIA E EFICÁCIA	
Eficiência	Eficácia
Ênfase nos meios	Ênfase nos resultados
Fazer corretamente as tarefas	Fazer as tarefas certas
Resolver problemas	Atingir os objetivos
Salvaguardar os recursos	Otimizar a utilização dos recursos
Cumprir tarefas e obrigações	Obter resultados
Treinar os subordinados	Dar eficácia aos subordinados
Manter as máquinas	Máquinas em bom funcionamento
Presença nos templos	Prática dos valores religiosos
Rezar	Ganhar o céu
Jogar futebol com arte	Ganhar a partida

Tabela 1 - Diferenças entre eficiência e eficácia

Fonte: CHIAVENATO, 2014.

A tabela acima demonstra a diferença dos conceitos e aplicações de eficácia e eficiência utilizadas na Teoria Neoclássica.

2.2.2 Administração Por Objetivos

A administração por Objetivos ou administração por resultados constitui um modelo administrativo identificado com o espírito pragmático e democrático da Teoria Neoclássica (CHIAVENATO, 2014). Seus primeiros estudos estão destacados na década de 1950, surgindo às ideias de descentralização e de administração por resultados.

A administração por Objetivos é um processo pelo qual os gerentes e subordinados identificam objetivos comuns, definem as áreas de responsabilidade de cada um em termos de resultados esperados e utilizam esses objetivos como guias para a operação dos negócios. Na prática, é um sistema dinâmico que integra a necessidade da companhia de alcançar seus objetivos de lucro e crescimento, a par da necessidade do gerente de contribuir para seu próprio desenvolvimento pessoal.

Desse modo, os gestores e suas equipes em conjunto definem suas metas comuns, especificam as áreas principais de responsabilidade de cada posição em relação aos resultados esperados de cada um e utilizam essas medidas como guias para melhor operação do setor e verificação da contribuição de cada um de seus membros.

Chiavenato (2014) elenca as principais contribuições da administração por Objetivos, como vemos a seguir.

- Estabelecimento conjunto de objetivos entre o gerente e o seu superior;
- Estabelecimento de objetivos para cada departamento ou cargo;
- Interligação entre os vários objetivos táticos ou departamentais;

- Ênfase na mensuração e no controle dos resultados;
- Contínua avaliação, reavaliação, revisão e reciclagem dos planos;
- Participação atuante das gerências.

O autor ainda destaca que os critérios na escolha dos objetivos são estabelecidos de acordo com a sua prioridade e contribuição para o alcance dos objetivos estratégicos da empresa.

2.2.3 Planejamento estratégico

O planejamento estratégico refere-se à maneira pela qual uma organização pretende aplicar uma determinada estratégia para alcançar os objetivos propostos. A Teoria Neoclássica inaugura uma área importantíssima na Teoria Administrativa: a administração estratégica. O modelo prescrito de planejamento estratégico dos autores neoclássicos obedece aos seguintes estágios:

- formulação dos objetivos organizacionais;
- análise externa do ambiente ou auditoria externa;
- análise interna da empresa ou auditoria interna;
- formulação das alternativas estratégicas e escolha da estratégia a ser utilizada;
- desenvolvimento de planos táticos e operacionalização da estratégia.

A forma como as organizações perseguem vários objetivos e surge o problema de quais são os objetivos mais importantes e fundamentais. Eles precisam ser escalonados em uma ordem gradativa de importância, relevância ou de prioridade, em uma hierarquia de objetivos, em função de sua contribuição à organização como um todo.

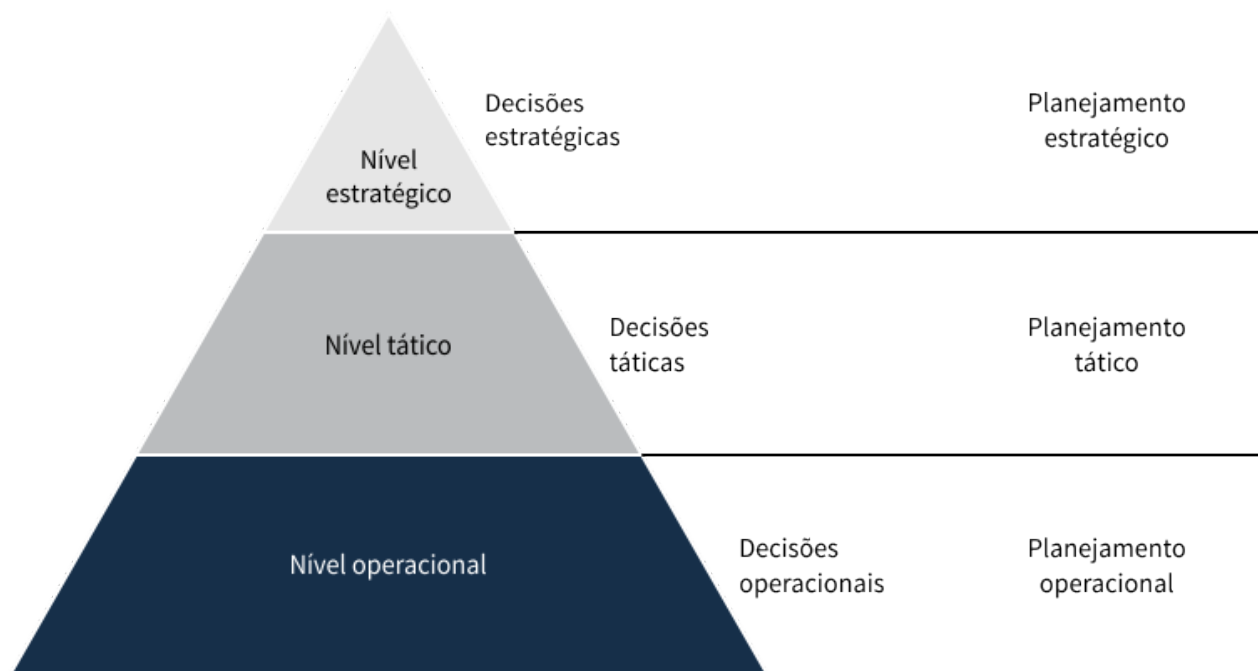


Figura 2 - Níveis hierárquicos de decisão e tipos de planejamento
Fonte: OLIVEIRA, 1999.

A figura anterior esboça o esquema de tomadas de decisões proposto por Oliveira (1999), o qual aborda os três níveis hierárquicos de uma empresa: estratégico, tático e operacional, conforme descrito a seguir.

- Objetivos estratégicos: são os chamados objetivos organizacionais, com características básicas voltadas para atividades globais da empresa e longo prazo;
- Objetivos táticos: são os chamados objetivos departamentais, com características básicas ligadas com cada departamento em médio prazo;

VOCÊ QUER VER?



No filme “O Homem que Mudou o Jogo” (2011) é possível perceber como o planejamento estratégico se mostra muito efetivo quando um treinador de Baseball adota uma tática pouco ortodoxa, com base em estatísticas, para obter sucesso no jogo e surpreende todos com uma história dramática e emocionante sobre o esporte.

- Objetivos operacionais: são objetivos referentes a cada atividade ou tarefa, com detalhamento e ações de curto prazo.

2.3 A gestão contemporânea: o indivíduo e as organizações

A Gestão Contemporânea é um modelo que visa a manter as organizações em constante evolução, acontecendo modificações a qualquer momento e perante qualquer situação. O contemporâneo representa o tempo que representa o agora, o que significa dizermos que todos os tempos já foram contemporâneos e ainda serão quando estiverem acontecendo.

Assim, observamos que uma gestão contemporânea é aquela que consegue transformar uma direção, um objetivo, uma meta, em uma sequência de ações capazes de concretizar resultados, independentemente do tempo e do contexto que esteja acontecendo.

A gestão contemporânea é influenciada por alguns pilares, tais como: estrutura, ambiente, pessoas, tecnologia e processos.

2.4 As teorias ambientais

O Ambiente é o contexto que envolve interna e externamente a organização. Sabemos que o ambiente é vasto e complexo e as organizações não pode absorvê-lo, conhecê-lo e compreendê-lo de maneira generalizada, assim, é importante que ela saiba explorar e discernir este ambiente incerto para reduzir a vulnerabilidades a seu respeito.

Para compreender que as organizações não possuem capacidade de dominar todas variáveis do ambiente, é importante que elas estejam preparadas para controlar o máximo de situações que envolvam seu exterior e as partes que as organizações decidam controlar.

A decisão de acompanhar parte das variáveis é considerada como “seleção natural”, pois assim ela pode utilizar seu conhecimento e experiência da organização ou dos seus dirigentes para melhorar este gerenciamento. Os ambientes são analisados em dois segmentos: ambiente geral e ambiente tarefa.



Figura 3 - O ambiente geral e ambiente tarefa de uma organização
Fonte: CHIAVENATO, 1994.

A figura anterior demonstra o ambiente geral e o ambiente tarefa de uma organização e a descrição de cada uma das variáveis citadas acima vemos a seguir.

O **ambiente geral**, segundo Nascimento (*et al.*, 2015), é constituído de um conjunto de condições e fatores externos que envolvem e influenciam difusamente todas as empresas, portanto, esse ambiente apresenta um impacto indireto nas operações diárias dessas empresas. As variáveis constantes neste ambiente são analisadas por Chiavenato (1994).

Clique nas abas e conheça mais sobre o tema.

- **Condições tecnológicas**

O desenvolvimento tecnológico que ocorre nas outras organizações provoca profundas influências nas organizações, gerando necessidade de adaptação e incorporação da tecnologia para elevação da competitividade.

- **Condições legais**

Incorporam a legislação vigente, comercial, trabalhista, tributária, etc., e que afeta diretamente ou indiretamente as organizações, facilitado ou restringindo as ações das empresas.

- **Condições políticas**

São as decisões e definições políticas tomadas nas três esferas: federal, estadual ou municipal que impactam nas organizações.

- **Condições econômicas**

Demonstra o desenvolvimento econômico de um lado, ou a retração econômica e que condicionam fortemente as organizações, sendo eles: inflação, a distribuição de renda interna, PIB etc.

- **Condições demográficas**

Fatores que impactam o desenvolvimento da empresa relacionado à taxa de crescimento, população, raça, religião, distribuição geográfica. Estes fatores podem determinar os segmentos de mercado que a empresa irá atuar ou direcionar suas ações futuras.

- **Condições ecológicas**

São as variáveis relacionadas com o quadro demográfico que envolve a organização, incluindo o meio ambiente, a ecologia social e os aspectos relacionados como poluição, clima, transporte, comunicações etc.

- **Condições culturais**

A cultura e tradição de um povo que influencia as organizações e altera suas expectativas.

É o meio ambiente específico da empresa que corresponde ao segmento do ambiente geral mais imediato e próximo da empresa. É o contexto ambiental que fornece as entradas ou insumos de recursos e informações, como a colocação e distribuição de saídas ou resultados, constituído pelas partes do ambiente que são relevantes para a empresa poder estabelecer e alcançar seus objetivos.

No ambiente tarefa são percebidas as variáveis mais próximas e que geram impacto imediato em organização, sendo este o segmento do ambiente geral no qual determina que a organização capte as suas entradas e deposite as suas saídas.

Em resumo, segundo Nascimento *et al.* (2015), o ambiente de tarefa inclui setores com os quais a organização se relaciona diretamente e que têm influência direta na capacidade da organização alcançar seus objetivos. Neste ambiente encontramos quatro variáveis diretas, que são apontadas por Chiavenato (NASCIMENTO *et al.*, 2015) sendo elas:

- fornecedores: todos os tipos de recursos (recursos materiais, financeiros, humanos etc.) de que uma organização necessita para desenvolver suas atividades;
- clientes: os consumidores das saídas da organização, sendo os clientes internos e externos;
- concorrentes: as organizações não compete sozinhas em um mercado, assim, ela precisa acompanhar seus concorrentes diretos e indiretos que podem restringir seus acessos aos recursos fundamentais para execução de suas atividades;
- entidades reguladoras: as empresas são regulamentadas em órgãos de classe ou fiscalização governamental que visam a regular suas atividades, assim, sindicatos, associações de classe, órgãos regulamentadores do governo, órgãos protetoras estão presentes no dia a dia das empresas.

2.5 Cultura Organizacional e Aprendizagem Organizacional

Cultura e Aprendizagem organizacional são dois temas que, normalmente, estão presentes em todo o contexto empresarial. Estes temas estão relacionados aos estudos de desenvolvimento organizacional.

A cultura organizacional é uma demonstração do sistema de crenças e valores, tradições e hábitos, que são aceitas e estáveis, com interações e relacionamentos sociais típicos de cada organização. As culturas não são estáticas e nem permanentes, já que sofrem alterações temporariamente de acordo com as condições internas ou externas.

Silveira (2008 apud SCHEIN, 1986) destaca que a cultura organizacional é:

o conjunto de pressupostos básicos que um grupo inventou, descobriu ou desenvolveu ao aprender a lidar com os problemas de adaptação externa e integração interna e que funcionam bem o suficiente para serem considerados válidos e ensinados a novos membros como a forma correta de perceber, pensar e sentir, em relação a esses problemas.

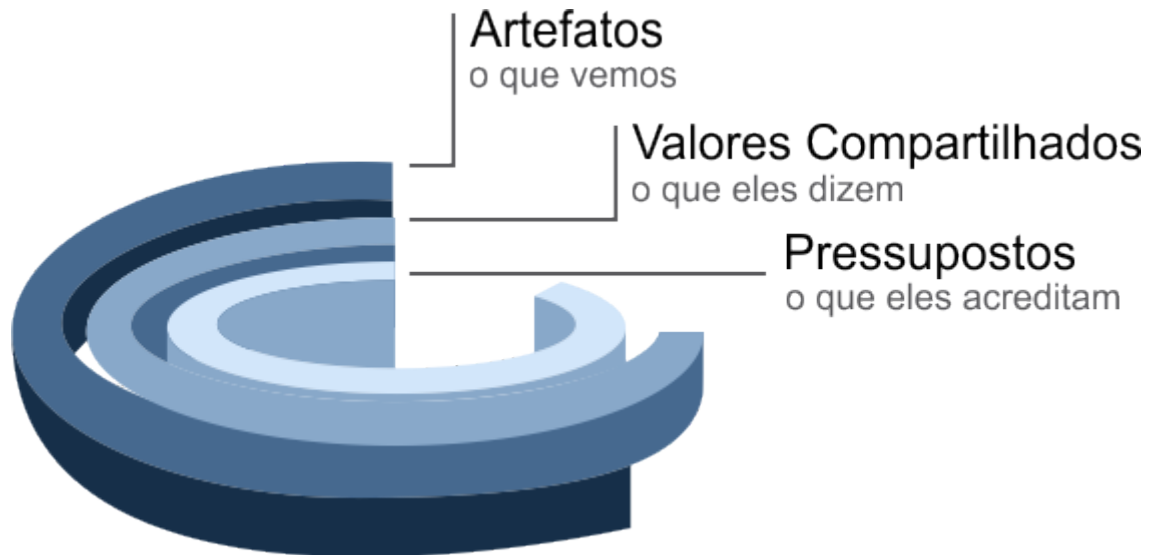


Figura 4 - Os 3 níveis da cultura organizacional.

Fonte: CLOSS, 2017.

Na figura anterior percebemos a identificação dos três níveis da cultura organizacional, sendo eles: artefatos, valores e pressupostos. Closs (2017) conceitua cada um deles da forma descrita abaixo. Clique e confira!

Artefatos	Percebemos na figura anterior a camada mais exposta na qual estão os artefatos, ou seja, as características facilmente percebidas e visíveis. Ele é considerado o primeiro nível da cultura organizacional, incluindo, neste momento, o organograma e a hierarquia da empresa, o grau de formalidade, os produtos, os símbolos e os padrões que indicam como é a cultura da organização.
Valores compartilhados	O segundo nível são os valores compartilhados entre os membros da equipe, que estão em uma camada mais profunda que os artefatos, e nem sempre são percebidos, como os valores já determinados pelos acionistas da empresa.
Pressupostos	O terceiro nível é considerado como a camada mais profunda da cultura, pois encontramos as atividades intrínsecas que são difíceis de serem modificadas, além de perceber as crenças inconscientes presentes na organização como um todo.

Algumas organizações têm a capacidade de melhorar ou renovar frequentemente sua cultura e ainda manter sua integridade e personalidade, no entanto, outras empresas permanecem com uma cultura ultrapassada e com aos padrões antigos. Para que haja uma mudança organizacional a única maneira viável é modificar a sua cultura. As empresas precisam reciclar seus processos, comportamentos e cultura para sobreviver e se desenvolver em mercados cada vez mais competitivos. Uma das formas de reciclagem é a promoção da aprendizagem organizacional que agrega conhecimento aos colaboradores e pode ser realizado com diferentes abordagens.

A Aprendizagem Organizacional é entendida como o desenvolvimento das pessoas e da empresa para o alcance de novos, múltiplos e contínuos conhecimentos sobre as necessidades organizacionais. A busca pelo conhecimento em geral, acontece até 80% de maneira informal, com o decorrer da prática de atividades e relacionamentos com líderes, colegas, do aprendizado com os erros, e pela troca e acúmulo de experiências.

CASO

Gestão de princípios do Brasil para o mundo

Era Brahma, depois veio à fusão com a Antarctica e virou AmBev, depois Inbev e agora é AB Inbev: a maior cervejaria do mundo. Uma empresa de mais de 38 bilhões de dólares, sediada na Bélgica, com operações em 23 países e com 116 mil funcionários. A casa foi sendo arrumada ao redor de uma cultura organizacional baseada em uma pirâmide de pessoas excelentes com base em:

- Meritocracia: os melhores (em desempenho e adaptação à cultura da empresa) crescem mais depressa e ganham mais do que a média;
- Sinceridade: todos têm o direito de receber *feedback* sobre seu desempenho honesto e regular, no mínimo, duas vezes por ano;
- Informalidade: na forma de se vestir ou de se comportar, todos podem desafiar todos, desde que de maneira construtiva e respeitosa. Conflitos saudáveis são bem vindos;

A empresa é guiada por sonhos (grandes), pessoas (excelentes) e cultura (forte). Esse é o tripé sobre o qual estão os dez princípios de gestão da AB Inbev, a saber:

- Somos movidos por um sonho grandioso e desafiador – ser a melhor e mais lucrativa cervejaria do mundo;
- Pessoas excelentes, livres para crescer no ritmo de seu talento e recompensadas adequadamente são nosso ativo mais valioso;
- Devemos selecionar indivíduos que possam ser melhores do que nós. Seremos avaliados pela qualidade de nossas equipes;
- Nunca estamos plenamente satisfeitos com nossos resultados. E essa recusa em se acomodar à situação atual que nos garante vantagem competitiva duradoura;
- Resultados são a força motriz da empresa. O foco nos resultados nos permite concentrar tempo e energia no que é essencial;
- Somos todos donos da empresa. E um dono assume a responsabilidade pelos resultados pessoalmente;
- Acreditamos que bom senso e simplicidade são melhores que complexidade e sofisticação;
- Gerenciamos nossos custos rigorosamente a fim de liberar recursos que ajudarão a aumentar o faturamento;
- A liderança pelo exemplo pessoal é o melhor guia para nossa cultura: fazemos o que dizemos;
- Não tomamos atalhos. Integridade, trabalho duro e consistência são o cimento que pavimenta nossa empresa;

Esses princípios servem de norte para os 116 mil funcionários da empresa no sentido de garantir uma gestão eficaz, sustentável e diferenciada da dos concorrentes.

Por fim, Crozier (1994) aponta que um ponto crucial do conceito da aprendizagem organizacional é a percepção do processo de criação coletiva, no qual os membros criam e fixam novas regras e modos de operar mediante ensaio e erro. Ainda segundo o autor, este processo de aprendizagem coletiva, implica no desenvolvimento de novos modelos relacionais com impactos que vão além da mudança de comportamentos, gerando reflexões críticas.

Síntese

Nesta unidade, você teve a oportunidade de:

- compreender a evolução do pensamento administrativo;
- compreender como as teorias estruturalistas e dos sistemas influenciou o modelo de gestão das empresas;
- aplicar ferramentas de planejamento para o desenvolvimento de estratégias de curto, médio e longo prazo;
- perceber como os ambientes internos e externos impactam as organizações;
- identificar o conceito de cultura e aprendizagem organizacional.

Bibliografia

CHIAVENATO, I. **Administração**. 2. ed. São Paulo: Makron, Books, 1994.

CHIAVENATO, I.; SAPIRO, A. **Planejamento Estratégico**: fundamentos e aplicações. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

CHIAVENATO, I. **Introdução à Teoria Geral da Administração**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

CHIAVENATO, I. **Introdução à Teoria Geral da Administração**. Barueri, SP: Manole, 2014.

CLOSS, D. **Cultura Organizacional**: Tudo o que você Precisa saber para Transformar a da sua Empresa. Disponível em: <https://endomarketing.tv/cultura-organizacional/#.XUIAZuhKJIU>. Acesso em: 08 ago. 2019.

GÓES, M. F. B. Novas formas de organização da produção e do trabalho: Estudo de Caso em uma Empresa do Setor de Alumínio. São Paulo: ANPAD, 1999. Disponível em: <http://www.anpad.org.br/admin/pdf/enanpad1999-act-12.pdf>. Acesso em: 08 ago. 2019.

MACEDO, E. Teoria Neoclássica. **Mundo RH**, 2018. Disponível em: <http://mundorh.com/blog/tag/teoria-neoclassica/>. Acesso em: 08 ago. 2019.

MARQUES, R. A vida de Peter Drucker – História, Frases e Livros. **Portal IBC**, 11 jul. 2018. Disponível em: <https://www.ibccoaching.com.br/portal/frases/frase-coaching-peter-drucker/>. Acesso em: 08 ago. 2019.

MOTTA, F. C. **Teoria Das Organizações** - Evolução E Crítica. São Paulo: Atlas. 2001.

NASCIMENTO, I. J. Um diagnóstico do ambiente geral e de tarefa de uma empresa do setor Eléto-Mecânico. In: EEPA – ENCONTRO DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO AGROINDUSTRIAL. 9., 2015. **Anais [...]**. Disponível em: http://www.fecilcam.br/anais/ix_eepe/data/uploads/6-engenharia-organizacional/6-04.pdf. Acesso em: 08 ago. 2019.

O HOMEM que mudou o jogo. Direção: Bennett Miller. Produção: Michael De Luca, Brad Pitt. Elenco: Brad Pitt, Jonah Hill, Philip Seymour Hoffman e outros. Distribuição: Columbia Pictures. Estados Unidos, 2011 (133 min.).

OLIVEIRA, D. P. R. **Planejamento Estratégico**: conceitos, metodologias e prática. São Paulo: Atlas, 1999.

SILVEIRA, L. F. **Mudanças organizacionais e impacto cultural**: os dilemas da aquisição na versão de quem vivenciou o processo. Disponível em: <http://www.anpad.org.br/admin/pdf/EnE0508.pdf>. Belo Horizonte: ANPAD, 2008. Acesso em: 08 ago. 2019.

VIEIRA, M. M. F *et al.* **Teoria Geral da Administração**. Rio de Janeiro: FGV, 2012.

SCHULTZ, G. **Introdução à gestão de organizações**. Porto Alegre: Editora da UFRGS, 2016.

GESTÃO DAS ORGANIZAÇÕES

UNIDADE 3 - OS PILARES DA GESTÃO CONTEMPORÂNEA

Luciano Cardoso de Mello

Introdução

As organizações buscam a cada dia aprimorar seus processos de gestão. Este fato representa a necessidade de adequação aos ambientes que ela está inserida, sendo interno e externo. As organizações que buscam atuar nos mercados competitivos não têm medido esforços para captar seus gestores e, por consequência, seus colaboradores estão na busca constante por melhoria contínua.

As empresas precisam se apoiar em questões fundamentais para o desenvolvimento de suas estratégias, para isso, a inserção de ferramentas de qualidade, análise ambiental e mercadologia são instrumentos de medição e controle necessários para os gestores elevarem o posicionamento e a produtividade de suas empresas.

Então, como é possível realizar uma gestão de excelência em momentos de tanta inovação? Quais pilares podem fortalecer a gestão contemporânea nas organizações? Quais ferramentas auxiliam a avaliação de uma boa estratégia de negócios? Como é possível mensurar os resultados de uma estratégia organizacional?

Neste capítulo serão apresentados os pilares necessários para que uma organização pratique uma gestão inovadora, demonstrando o uso de ferramentas que permitam a verificação de seus resultados de forma mais eficiente. Vamos partir da conceituação dos pilares necessários para a gestão contemporânea e em seguida destacaremos ferramentas que facilitam o desenvolvimento de ações estratégicas. Vamos estudar esse conteúdo a partir de agora. Acompanhe!

3.1 Pilares da gestão contemporânea

O mundo corporativo vive em constante desenvolvimento, aperfeiçoamento e evolução, pois as organizações e as pessoas necessitam de adequações e adaptações constantes. Desta forma, a gestão contemporânea torna-se um desafio frequente para os gestores organizacionais. Nesse cenário, cabe a eles empenho e a dedicação para que esta evolução seja realidade em todas as empresas.

Ao observarmos os pilares para uma gestão contemporânea, é importante destacarmos alguns itens que são fundamentais para a sustentabilidade deste movimento. Podem-se destacar os seis pilares ou variáveis: Estrutura, Processos, Pessoas, Estratégia, Ambiente e Tecnologia.

Clique nas abas abaixo e confira mais sobre o tema.

Pilares	Os pilares apontados acima nos remetem ao enfoque específico de cada Teoria de Administração. A Teoria Científica enfatiza sua preocupação com as atividades do operário em seu local de trabalho, assim, destacamos, neste sentido, o enfoque em Tarefa.
Teorias	As Teorias Clássica, Estruturalista, Burocrática, Neoclássica possuem enfoque na Estrutura e nos Processos. Já as Teorias das Relações Humanas e Comportamental dedicam-se a estudar as Pessoas e as Teorias mais contemporâneas, como a dos Sistemas e a Contingencial, se preocupam com o ambiente e a tecnologia.

É interessante nos questionarmos como estes pilares vão permitir o desenvolvimento das organizações neste momento de transformação e evolução tecnologia que vivemos atualmente. Quais os métodos irão permitir uma avaliação precisa das necessidades das organizações? Quais as variáveis impactam no desenvolvimento organizacional? Como as Teorias de Administração influenciam a gestão contemporânea?

A seguir, vamos entender como a gestão contemporânea permite o desenvolvimento das organizações tornando-as mais competitivas e fazendo com que possam se destacar em seu mercado de atuação.

3.1.1 Estrutura

A estrutura das organizações demonstra como é a realidade interna das instituições e através dela é possível perceber os padrões e as regularidades nas relações entre os envolvidos nos processos internos, além das formas de comunicação que predominam entre as partes, os tipos de comportamentos e as ferramentas ou normas de controle.

A estrutura organizacional tem como finalidade a identificação dos aspectos que proporcionam o local adequado para execução das atividades da empresa. É importante destacar que este ambiente deve estar relacionado com o desenvolvimento dos objetivos estratégicos propostos e estar preparado para a execução das metas estabelecidas.

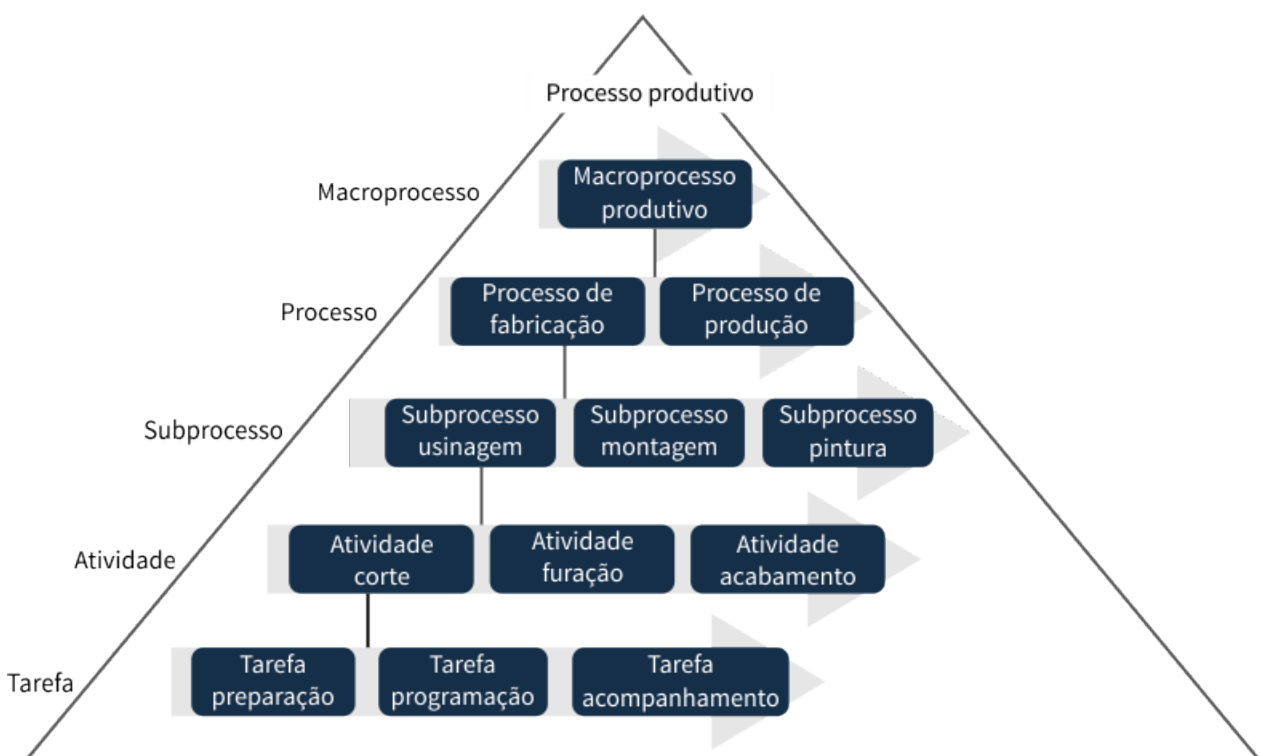
Ao observar o ponto de vista de acordo com a gestão organizacional, Chiavenato (2000) destaca que estrutura representa a maneira como as organizações estão estruturadas para operacionalizar suas ações, incluindo a divisão do trabalho, assim como os modelos de tomada de decisão, podendo ser centralizada ou descentralizada, assim como a hierarquia e as funções a serem exercidas internamente.

3.1.2 Processos

Podemos considerar processos como qualquer atividade de uma organização. Os processos são caracterizados pela sequência de tarefas, ou seja, entrada, processamento e saída. A partir do momento que as organizações definem seus processos é importante observar o que agrega valor em sua execução, assim, quanto maior cuidado na execução das atividades, maior será a percepção do cliente com o resultado final do produto ou serviço ofertado.

Todo processo é realizado com os recursos organizacionais, sendo eles: materiais, patrimoniais, humanos, tecnológicos ou financeiros, e através destes recursos se obtém o resultado esperado.

Ferreira (2013) estabelece classificações para os processos de acordo com sua amplitude na organização. O autor destaca que o processo é sempre um exercício de redução, por essa razão é importante seja esclarecido que a categorização dos processos é relativa.



A figura anterior representa o desdobramento dos processos em uma organização. O exemplo demonstra o processo produtivo, apontando o macroprocesso sendo desmembrado em processos, subprocessos, atividades e tarefas. A seguir são conceituadas cada etapa citada anteriormente (FERREIRA, 2013).

- **Macroprocessos:** compreendem o conjunto de processos essenciais ou críticos para o cumprimento da missão organizacional, ou estão diretamente relacionados com fornecedores e clientes. Estes processos voltam para a obtenção de soluções integradas de produtos e serviços capazes de satisfazer às necessidades dos clientes;
- **Processos:** são os conjuntos de atividades inter-relacionadas ou interativas que transformam insumos (entradas) em produtos ou serviços (saídas) que têm valor para um grupo específico de clientes ou usuários;
- **Subprocessos:** são conjuntos de atividades necessárias e suficientes para a execução dos processos. A quantidade de subprocessos depende da complexidade de cada processo. Em um nível mais detalhado, as atividades de um subprocesso são desmembradas em tarefas, etapas e atividades. Clique e confira!

Etapas

São conjuntos de atividades necessárias e suficientes para a execução de cada subprocesso.

Atividades

Representam os conjuntos de tarefas, com início e fim identificável, orientadas para a consecução dos objetivos definidos em cada etapa. O enfoque nesse caso é o que fazer como condição necessária para se alcançar o objetivo.

Tarefas

Compreendem a sequência de passos para realizar uma atividade. Os passos geralmente envolvem explicações detalhadas sobre o como fazer, que fundamentam a construção ou definição de procedimentos.

3.1.3 Pessoas

Pessoas são os recursos humanos de uma organização. Sabemos que as pessoas são seres conscientes, que possuem sua capacidade de discernimento, tomam decisões, assim, cada pessoa possui sua personagem e individualidade, como um cidadão. A partir do momento em que as pessoas foram priorizadas nas organizações, na Teoria das Relações Humanas, percebemos que este recurso tornou primordial no desenvolvimento organizacional.

As pessoas passaram a ser percebidas pelas organizações a partir das Teorias das Relações Humanas e Comportamental, cujo enfoque destes estudos foram baseados em situações em que as pessoas diferenciam seus comportamentos, já que estão relacionados à organização informal, motivação, liderança, comunicação, dinâmicas dos grupos, estilos de gestão, assim como integração dos objetivos organizacionais e individuais.

VOCÊ O CONHECE?



A Escola das Relações Humanas surgiu a partir da Experiência de Hawthorne. Aplicada em uma fábrica nos Estados Unidos em 1927, o médico e sociólogo australiano Elton Mayo, realizou teste na linha de produção com dois distintos grupos, um grupo experimental, o qual serviria para a observação das mudanças de ambiente, e o grupo de controle, no qual se manteriam as condições anteriormente normais de trabalho para servir como referência na busca por variáveis que influenciassem, positiva ou negativamente, a produção. Os resultados apurados pelo pesquisador foram:

- O ser humano não pode ser reduzido a um ser cujo comportamento é simples e mecânico;
- O homem é, ao mesmo tempo, guiado pelo sistema social e pelas demandas de ordem biológica;
- Todos os homens possuem necessidades de segurança, afeto, aprovação social, prestígio e auto realização.

Chiavenato (2002) destaca que a Gestão de Pessoas nas organizações transforma-se constantemente, pois tem enfatizado que a mudança distorce a ideia de que as pessoas só fornecem mão de obra simples, para a ideia de que o conceito de que as pessoas fornecem conhecimento e competências, gerando parcerias e colaboração e deixam de ser somente empregados padronizados por meio de um contrato formal de trabalho.

3.1.4 Estratégia

O conceito de Estratégia tem sua origem no termo grego *strategia*, que significa plano, método, manobras ou estratégias usados para alcançar um objetivo ou resultado específico. Chiavenato (2003, p.303) destaca que estratégia “é a maneira pela qual uma organização lida com seu ambiente para atingir seus objetivos”.

VOCÊ QUER LER?



A utilização de estratégias na gestão organizacional é fundamental para o posicionamento da empresa em seu mercado de atuação. No artigo “A importância da estratégia para a pequena empresa”, você pode ler sobre este tema e saber mais ações necessárias as pequenas empresas podem realizar para se destacarem. Leia o artigo completo em: <http://www.intelliplan.com.br/importancia-da-estrategia-para-pequena-empresa>.

Nas teorias de Administração observamos que estratégia está relacionada ao movimento estruturalista, que visava a ênfase no ambiente e na interdependência entre organização e ambiente. É importante destacar que as Estratégias possibilitam as organizações na capacidade para adaptar e adequar suas ações para atingir requisitos ambientais ou modificar seu ambiente para atender suas capacidades de acordo com suas normas ou políticas internas.

3.1.5 Ambiente

Segundo Chiavenato (2003), o ambiente é tudo o que envolve uma organização, nele percebeu a complexidade que integram o contexto das empresas, grupos, etc. O Ambiente é o responsável pelo fornecimento de recursos que favorecem o funcionamento das organizações.

O ambiente organizacional representa o conjunto de forças, tendências e instituições, incluindo as variáveis externas e internas que impactam na capacidade de influenciar o desempenho da empresa como um todo.

Sabemos que uma organização é representação de um conjunto de pessoas reunidas que desenvolvem suas atividades em prol de um objetivo comum. Ela é composta por diferentes elementos, os quais juntos compõem o contexto da organização.

A integração de diversos elementos, tais como: estrutura física, tecnologias, capacidades produtivas, colaboradores, hábitos e conhecimento, constituem o ambiente organizacional. Todos estes elementos sofrem forte influência da cultura e o clima interno, que podem ser determinantes para a diferenciação de uma organização e outra.

Segundo Chiavenato (2003), o ambiente é constituído de sete variáveis, conforme demonstrado na tabela abaixo:

SETE VARIÁVEIS DO AMBIENTE	
VARIÁVEL	SIGNIFICADO
Tecnológica	Corresponde à tecnologia e ao conhecimento de como fazer parte e utilizar este recurso, este uma das variáveis mais complexas devido ao forte impacto sobre as organizações.
Política	Representa o clima político e ideológico que pode gerar instabilidade no país e como consequência no ambiente organizacional.
Econômica	Impacta diretamente na oferta e demanda do mercado, influenciando na definição de volume de produção, preços, potencial de lucro, a facilidade na obtenção de recursos materiais, etc.
Legal	Representa as leis, procedimento ou normas que domina e influenciam o comportamento das organizações como as leis tributárias, trabalhistas, civis, comerciais, etc.
Social	As atividades, ações, atitudes sociais e a opinião pública interferem nas organizações, aceitando ou não, definindo produtos ou serviços. Esta variável possui mais repercussão nas empresas, pois demonstram as tradições culturais, o valor da família e da comunidade, as atitudes quanto à profissão, ao trabalho e à poupança, as estruturas raciais e linguísticas.
Demográfica	A empresa analisa o mercado atual e realiza as projeções e previsões para seu potencial futuro em função de variáveis como as características da população, seu crescimento, raça, religião, distribuição geográfica, idade, sexo, etc.
Ecológica	Demonstra as condições físicas e geográficas que rodeiam as empresas e sua utilização.

Tabela 1 - As sete variáveis que impactam no ambiente organizacional (adaptado).

Fonte: Elaborado pelo autor, baseado em CHIAVENATO, 2003.

O ambiente é um dos pilares da organização que sofre influência das teorias Estruturalistas, Neoestruturalista e da Contingência, que focavam em análises ambientais e organizacionais e na percepção dos sistemas abertos.

3.1.6 Tecnologia

A tecnologia está presente em nosso cotidiano, assim como no ambiente empresarial. A inserção da tecnologia no nosso dia a dia mudou não só as relações pessoais, mas também a maneira como elas lidam com tudo o que nos rodeia, como a forma de compra e consumo de diversos produtos.

No entanto, percebemos que as mudanças não ocorreram somente na vida das pessoas, uma vez que a tecnologia influencia diretamente nas organizações, promovendo transformações que impactam desde os processos de produção até a nas estratégias de relacionamento com o consumidor.

O termo tecnologia vem do grego *technê* (arte, ofício) e *logos* (estudo de) e correspondem à fixação dos termos técnicos, designando os utensílios, as máquinas, suas partes e as operações dos ofícios. Estaríamos diante de uma tecnologia descritiva e enumerativa que, apesar de ter auxiliado, prestou na conquista da natureza, propiciando processos de mudanças, racionalização da economia e avanços da ciência em geral, sendo desconsiderada em importância e prestígio social durante muitos milênios em favor do saber intelectual (ALVES, 2009).



Figura 2 - Hierarquia de processos

Fonte: MEDIAPPOOL, 2019.

A figura anterior representa a adequação das organizações, com o armazenamento na nuvem e interatividade com seus clientes e fornecedores.

É importante destacarmos que a tecnologia não tem o intuito de substituir o fator humano, mas ela serve como forma de contribuição para que as atividades desenvolvidas sejam cada vez melhor. Seu papel na gestão contemporânea é auxiliar na otimização a administração do negócio, facilitar o gerenciamento das informações obtidas e desenvolver soluções melhores para seus consumidores internos e externos.

3.2 Principais Ferramentas e Técnicas de Gestão Contemporânea

Neste tópico, vamos entender como algumas ferramentas e técnicas de gestão facilitam o desenvolvimento das organizações. As utilizações destes instrumentos servem como estratégias de medição e melhoria contínua que, muitas vezes, geram informações necessárias para a elaboração de ações corretivas ou planejamentos futuros.

3.2.1 Matriz SWOT

A Matriz SWOT demonstra uma representação gráfica da análise ambiental elaborada de uma organização, situação ou produto. Esta ferramenta é frequentemente utilizada para que possa identificar os pontos fortes e fracos, as oportunidades e ameaças presentes em determinado cenário. Sabemos que esta metodologia é muito eficiente, pois demonstra as informações que subsidiam as tomadas de decisão na preparação de estratégias de gestão planejamento estratégico.

SWOT representa o acrônimo de quatro palavras inglesas: *Stregths* (Forças), *Weakenesses* (Fraquezas), *Opportunities* (Oportunidades) e *Threats* (Ameaças). No Brasil, o termo também é conhecido como matriz FOFA (Forças, Oportunidades, Fraquezas e Ameaças).

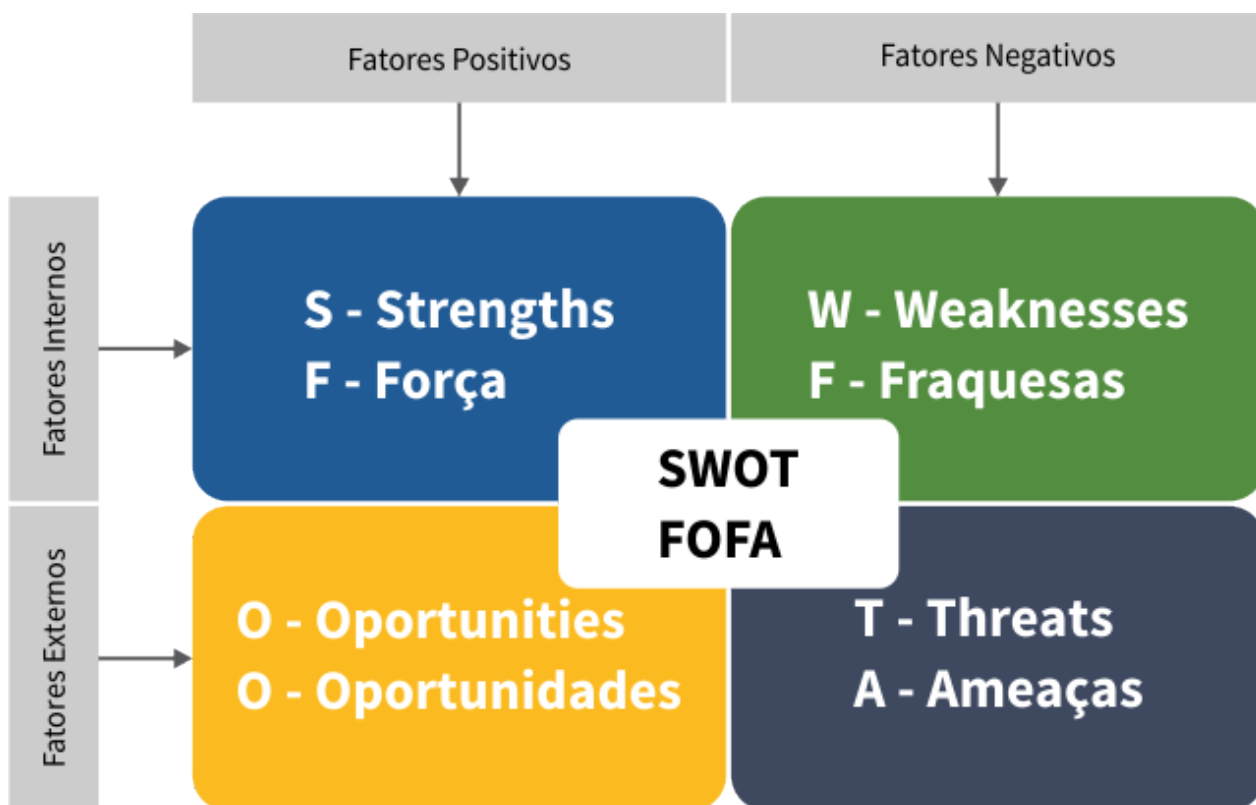


Figura 3 - Matriz SWOT

Fonte: PAULA, 2015.

A figura anterior demonstra a representação gráfica da Matriz SWOT, identificando os fatores externos e internos e como influenciam no ambiente organizacional. A análise SWOT é uma das práticas mais comuns nas

empresas voltadas para o pensamento estratégico e *marketing* e não é uma tarefa fácil de ser desenvolvida. Contudo, a utilização constante traz para a empresa uma melhor visão de negócios, demonstrando os cenários onde a empresa atua e estão sempre mudando (MARTINS, 2006),

Kotler (2000) destaca que cada negócio precisa avaliar periodicamente suas forças e fraquezas internas, analisando suas competências de *marketing*, as financeiras, de fabricação e as organizacionais, classificando cada fator como uma grande força, uma força, uma característica neutra, uma fraqueza ou uma grande fraqueza.

3.2.2 Matriz BCG

A Matriz BCG (*Boston Consulting Group*) é também denominada de Matriz Crescimento-Participação de mercado. Ela foi desenvolvida na década de 1960, por Alan Zakon e Willian Wommack, ambos atuantes nas áreas de consultoria e gestão empresarial.

A Matriz é utilizada para gerenciar a carteira de produtos e serviços, além de servir para desenvolver as políticas de investimento e fluxos de caixa em empresas que comercializam diversos produtos. A ferramenta permite avaliar a relação entre a participação do produto no mercado e sua taxa de crescimento dentro do mesmo, estabelecendo um *ranking* dos produtos em quatro categorias: estrela, vaca leiteira, ponto de interrogação e abacaxi. Esse método é baseado no desempenho dos itens para mostrar quais devem ser priorizados no catálogo de produtos da empresa.



Figura 4 - Entendendo cada quadrante da Matriz BCG

Fonte: FERNANDES, 2018.

A figura acima demonstra a representação gráfica da Matriz BCG, apontando os itens de análise em cada quadrante. Kotler (2000) destaca que a matriz BCG é uma ferramenta analítica que classifica os produtos de uma determinada empresa, de acordo com o seu potencial de mercado estabelecendo a uma melhor distribuição dos recursos nas diversas unidades estratégicas do negócio. O autor destaca o conceito de cada item representado na matriz, como vemos a seguir. Clique e confira!

Ponto de interrogação

Demonstra produtos que estão inseridos em mercados de alto crescimento, no entanto, a empresa possui baixas participações nestes setores, comparado com a concorrência.

Estrelas

Representam os produtos com alta participação em mercado de amplo crescimento, indicam os produtos líderes em um mercado de alta concorrência e a empresa necessita de alto investimento para manter esta posição, resultando em altos custos operacionais.

Vaca Leiteira

O produto é destaque em mercados consolidados e a empresa observa sua estabilidade no mercado. Observa-se neste item os produtos com alta participação em mercados de baixo crescimento, ou seja, geram altos lucros e caixa para investimentos e, principalmente, pagam as contas e apoiam outros negócios da empresa.

Abacaxis

Indicam os produtos que a empresa possui com baixa participação de mercado e de baixo crescimento, não geram muitos lucros, ocasionando até prejuízo. Em alguns casos, é importante analisar a continuidade ou não destes produtos.

VOCÊ QUER LER?



A Matriz SWOT e a Matriz BCG são extremamente importantes nos processos decisórios da gestão organizacional e definição de seus portfólios de produtos. O SEBRAE disponibiliza as duas ferramentas para que os usuários tenham acesso a mais informações e saibam aplicá-las corretamente. Acesse os dois arquivos completos em: https://m.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/Anexos/ME_Matriz-BCG.PDF e http://www.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/Anexos/ME_Analise-Swot.PDF.

3.2.3 Benchmarking

Benchmarking é um processo de comparação de práticas empresariais e tornou-se uma ferramenta estratégica para a gestão das empresas. Normalmente, este processo é praticado através de pesquisas comparativas de atividades entre empresas do mesmo setor ou setores diferentes (SPENDOLINI, 1994).

O objetivo do *benchmarking* é melhorar as funções e processos das empresas, elevando seus padrões para vencer a concorrência, sabendo que através dele podemos analisar as estratégias das demais empresas e melhorar os processos observados, trazendo mais competitividade para a empresa.

O aprendizado gerado com o *benchmarking* depende do empenho da organização e sua disponibilidade de tempo para manter o foco na atividade. Podemos aplicar esta ferramenta em qualquer processo organizacional que seja relevante para sua atividade fim.

Segundo Spendolini (1994), o *benchmarking* pode ser realizado de três maneiras. Clique nas abas, para conhecê-las.

- **Benchmarking interno**

No qual são comparadas as ideias e práticas de negócios na mesma organização, isto pode resultar na busca pela excelência das atividades para identificar a necessidade de assistência externa.

- **Benchmarking competitivo**

Tem a finalidade de apontar as informações sobre os produtos, processos e resultados de negócios de seus concorrentes e depois comparar com aquelas mesmas informações de sua própria organização.

- **Benchmarking funcional e/ou genérico**

Objetiva a busca pelas melhores práticas em qualquer tipo de organização que possua reconhecimento e seja valorizada por sua excelência.

3.2.4 Brainstorming

Muitas pessoas conhecem esta ferramenta pelo termo “chuvas de ideias”, pois é o resultado esperado de sua aplicação. A intenção é que o *brainstorming* permita a geração de novas ideias sobre um determinado assunto. É importante que durante sua aplicação as pessoas envolvidas tenham liberdade para citar as sugestões e que não haja críticas que possam inibir a contribuição dos participantes. O foco é o surgimento de ideias que proporcionem as soluções mais adequadas e que as decisões tomadas demonstrem o melhor caminho a ser seguido.

Para Chiavenato (2004), o resultado do trabalho em equipe é a configuração de uma gestão participativa, na qual os processos envolvem gerentes e demais funcionários num clima de envolvimento mental, emocional, motivacional e de aceitação de responsabilidades.

Godoy (2001) destaca que uma forma de identificar as possíveis causas do problema investigado é a realização de *brainstorming*, já que representa uma maneira disciplinada de geração de novas ideias a partir de discussão em grupo.

A aplicação da técnica de *brainstorming* deve seguir alguns princípios. A seguir seguem alguns itens que são fundamentais para o sucesso desta prática. Clique e confira!

Foco na quantidade

Quanto mais ideias, melhor.

Evitar a crítica

As ideias não devem ser criticadas durante a sessão de brainstorming, já que o objetivo é focar em quantidade e estimular todos os integrantes a participar, assim, nenhum julgamento deve ser realizado sobre as ideias propostas.

Apreciar ideias fora do comum

Com a intenção de coletar o maior número de ideias e identificar novas abordagens na solução dos problemas, algumas ideias que fogem dos conceitos conhecidos ou esperados são bem-vindas e precisam ser destacadas.

Combinar e aprimorar as ideias

Neste momento podemos entender que é possível criar ou associar ideias, ou seja, combinando as ideias propostas.

Colocar as ideias em ação

Percebemos que neste momento de reflexão, interação e descobrimento deveram tornar-se um hábito nas empresas, mas é importante que as visões e ideias levantadas sejam transformadas em realidade, para que o tempo empenhado no processo não seja desperdiçado.

Evolução dos resultados

O gestor pode mostrar para a sua equipe de envolvidos como os projetos realizados estão evoluindo com base no brainstorming. Essa ação é importante, pois pode motivar a equipe e estimulá-los na busca por melhores ideias (GODOY, 2001).

3.2.5 5W2H

A ferramenta 5W2H é um instrumento de elaboração de planos de ação e serve de apoio nos processos de melhoria contínua. A gestão da qualidade utiliza para desenvolvimento de ações corretivas, pois ela possibilita o apontamento detalhado de todas as informações necessária, prazos, responsáveis e investimento, se necessário. Outra aplicabilidade para a 5W2H é o emprego no planejamento estratégico de empresas, partindo da meta organizacional e preparando as ações que determinaram o que será realizado.

5W2H	
What - O quê?	É o primeiro questionamento desta ferramenta, pois será identificada a gravidade e as definições de operações.
Why - Por quê?	É a explicação conhecida atualmente que irá contribuir para a solução do problema deve ser declarada, sendo necessário delimitar as razões que justifiquem o porquê a meta foi proposta.
Where - Onde?	É a identificação do local que ocorreu o problema ou será solucionado.
When – Quando?	Identifica o prazo necessário ou limite para alcançar a meta, sendo necessária a determinação de prazos para cada tarefa. A utilização de um cronograma pode facilitar a gestão dos prazos e tarefas.
Who – Quem?	Demonstra que são as pessoas na identificação ou solução do problema.
How - Como?	É o detalhamento da atividade a ser executada, sendo importante a descrição completa de cada ação a ser realizada.
How much - Quanto custa?	De acordo com o planejamento de cada ação é importante a análise e a viabilidade financeira da execução planejada, saber os custos envolvidos com materiais, pessoas internas e externas torna o planejamento mais seguro e adequado a realizada da empresa.

Tabela 2 - 5W2H.

Fonte: Elaborado pelo autor, baseado em COLENGHI, 1997.

A tabela anterior demonstra cada etapa da execução e utilização da ferramenta 5W2H e é interessante que o usuário utilize e elabore uma planilha ou tabela para que a visualização fique mais clara e organizada para as equipes.

CASO

Uma pequena fábrica de biscoitos amanteigados foi inaugurada há dois anos. Os proprietários escolheram uma casa em uma região mais afastada dos seus clientes para a implantação do negócio, pois teriam mais espaço para o desenvolvimento das operações da empresa. Atualmente, a empresa atende clientes de pequeno e médio porte que realizam a revenda de seus produtos, assim como hotéis e empresas de eventos.

Com o crescimento da demanda nas últimas semanas, a empresa percebeu algumas situações que impactaram em suas entregas e, por consequência, geraram algumas queixas de seus clientes:

- as entregas foram reduzidas, deixando alguns clientes sem produtos;
- os funcionários tem chegado atrasado, pois houve mudança na rota dos ônibus que atendem o bairro que a fábrica esta instalada;
- o catalogo de produtos esta desatualizado;
- os preços dos produtos subiram cerca de 15% nos últimos três meses;
- os fornecedores demoram a entregar os insumos.

Diante dos fatos apurados e as críticas recebidas dos clientes, a empresa decidiu realizar uma análise SWOT para identificar seus pontos fortes e fracos e, a partir daí, perceber quais seriam as oportunidades que ela poderia planejar, assim como os riscos presentes em seu ambiente externo.

Para utilizar a análise SWOT é importante que os gestores estejam dispostos a aceitar críticas e estar dispostos a corrigir os erros identificados. Os proprietários da fábrica de biscoito perceberam que necessitam de mais informações sobre seu negócio, não bastava saber o que ela possui de bom ou não e foi preciso identificar quais eram seus melhores clientes, seu produtos mais lucrativos e quais poderiam se tornar destaques. No entanto, outro fator importante percebido foi o cuidado com sua equipe de colaboradores, que não tinham condições de chegar ao trabalho no horário estabelecido devido à localização da empresa e o transporte público. Assim, a empresa reorganizou os horários de trabalho para que os colaboradores mantivessem o nível de produtividade e a empresa poderia atender os clientes com excelência. Para minimizar os atrasos de entrega, a rota de distribuição foi reestruturada para que todos os clientes recebessem os produtos com mais frequência.

O diagnóstico proposto foi importante para a verificação das necessidades de melhoria da empresa. Caso os gestores não estivessem dispostos a mudar os processos e adequar as atividades em prol dos clientes, a empresa perderia seu posicionamento de mercado.

E assim concluímos esse tópico e já entendemos melhor sobre como algumas ferramentas e técnicas de gestão facilitam o desenvolvimento das organizações.

Síntese

Nesta unidade, você teve a oportunidade de:

- compreender os pilares que sustentam a gestão contemporânea das empresas;

- compreender como os pilares impactam nos processos organizacionais, assim como todas as variáveis presentes no ambiente empresarial;
- aplicar ferramentas de gestão para análise de ambiente interno e externo, percebendo os pontos fortes e fracos, assim como a identificação de necessidades de melhorias contínuas;
- aplicar os conceitos das relações humanas com a utilização de *brainstorming* e sua aplicação no contexto empresarial;
- conhecer algumas das principais ferramentas ou técnicas de gestão contemporânea.

Bibliografia

- ALVES, T. **Tecnologias de informação e comunicação (TIC) nas escolas**: da idealização à realidade. Disponível em: <http://recil.grupolusofona.pt/bitstream/handle/10437/1156/Taises%20Araujo%20-%20versao%20final%20da%20dissertacao.pdf?sequence=1>. Acesso em: 11 ago. 2019.
- CHIAVENATO, I; SAPIRO, A. **Planejamento estratégico**: fundamentos e aplicações. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.
- COLENGHI, V. M. **O&M e qualidade total**: uma integração perfeita. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1997.
- FERNANDES, D. P. Veja como o setor financeiro pode utilizar a Matriz BCG para auxiliar no Orçamento. Disponível em: <https://www.treasy.com.br/blog/matriz-bcg/>. Acesso em: 11 ago. 2019.
- FERREIRA, A. R. **Gestão de processos**. Brasília: ENAP / DDG, 2013.
- GODOY, M. H. C.. **Brainstorming**. Belo Horizonte: Editora de Desenvolvimento Gerencial, 2001.
- INTELIPLAN. **A importância da estratégia para a pequena empresa**, [201-]. Disponível em: <http://www.inteliplan.com.br/importancia-da-estrategia-para-pequena-empresa>. Acesso em: 11 ago. 2019.
- KOTLER, P. **Administração de marketing**: a edição do novo milênio. 10. ed. São Paulo: Prentice-Hall, 2000.
- MARTINS, L. **Marketing**: como se tornar um profissional de sucesso. 1. ed. São Paulo: Digerati Books, 2006.
- SEBRAE. Ferramenta: Matriz BCG. **Portal SEBRAE**, [201-]. Disponível em: https://m.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/Anexos/ME_Matriz-BCG.PDF. Acesso em: 11 ago. 2019.
- SEBRAE. Ferramenta: Análise SWOT. **Portal SEBRAE**, [201-]. Disponível em: http://www.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/Anexos/ME_Analise-Swot.PDF. Acesso em: 11 ago. 2019.
- SPENDOLINI, M. J. **Benchmarking**. São Paulo: Makron Books, 1994.

GESTÃO DAS ORGANIZAÇÕES

UNIDADE 4 - FUNDAMENTOS ECONÔMICOS, VIABILIDADE DE EMPREENDIMENTOS E LEGISLAÇÃO AMBIENTAL

Luciano Cardoso de Mello

Introdução

A Economia é uma ciência que está presente no dia a dia das pessoas e das empresas. Sua relação ainda engloba o governo e as relações internacionais, assim, percebemos que todos fazem parte de um grande elo. As pessoas necessitam de produtos e as empresas os fabricam e sem mão de obra não há produção. Por consequência, toda venda gera impostos, os quais são empregados em serviços para a população, àquela que trabalha nas empresas, e que compra produtos, cujo excesso, muitas vezes, é vendido para o exterior. Parece muito complexo? Na verdade, não é, uma vez que isso representa nosso sistema econômico.

As decisões de compras e emprego dos recursos é outro fator muito estudado pela econômica e neste contexto vamos abordar os temas relacionados à Economia e meio ambiente, direcionando, principalmente, sobre os impactos que uma empresa pode causar ao se instalar. Além disso, vamos abordar os princípios da Economia, estruturas de mercado e políticas econômicas, e discutir sobre a legislação ambiental no contexto da viabilidade de empreendimentos e seus impactos ambientais.

Já pensou em qual modelo de estrutura de mercado uma empresa deve atuar? Qual impacto para a economia uma empresa gera? E para o meio ambiente? Vamos juntos responder a estes questionamentos. Vamos estudar esse conteúdo a partir de agora. Acompanhe!

4.1 Princípios da Economia e estruturas de mercado

Quando escutamos o termo “economia” é muito comum já fazermos relação às finanças. No entanto, nem sempre isso está correto, uma vez que a Economia estuda como as sociedades administram recursos, geralmente, recursos escassos tanto para produção de bens e serviços quanto para o atendimento das necessidades diversas das pessoas.

Silva (2017) comenta que a Economia é uma ciência social que estuda o processo de produção, distribuição, acumulação e consumo de bens e serviços nas sociedades. Assim, é possível entender que ela representa uma área que se preocupa em como os bens e serviços são produzidos, utilizando recursos escassos e procurando maximizar a satisfação dos agentes econômicos, considerando que as suas necessidades são ilimitadas e insaciáveis.

A Economia está presente em nosso dia a dia, a exemplo de quando vemos pessoas opinando nos veículos de comunicação sobre as situações econômicas de uma sociedade ou do país. Porém, falar de Economia não é tão simples, pois temos que ter cuidado com os fatores que influenciam os movimentos e as alterações neste segmento. Atualmente, a Economia está relacionada à gestão e finanças públicas.

4.1.1 A satisfação de necessidades

As necessidades humanas foi tema de Maslow, quando ele definiu a hierarquia delas, a saber: fisiológicas, segurança, social, estima e autorrealização. Em Economia, o conceito de necessidade humana é concreto, neutro e subjetivo. Pinho, Vasconcellos e Toneto (2017) o definiram como qualquer manifestação de desejo que envolva a escolha de um bem econômico capaz de contribuir para a sobrevivência ou para a realização social do indivíduo.

Percebemos assim que, para a Economia, o que mais interessa são as formas pelas quais as necessidades serão satisfeitas com os bens econômicos e não com a intenção de gerar satisfação para o indivíduo. Um exemplo deste modelo econômico é quando uma pessoa tem fome, ela busca produtos que satisfaçam sua necessidade de comer algo e não com a possibilidade de comer o que o deixe feliz.

4.1.2 A questão econômica

Todo estudo parte de uma questão, dúvida ou fundamento e na Economia não é diferente. O grande questionamento econômico é como podemos atender às necessidades humanas sabendo que há a impossibilidade de produção suficiente de bens e serviços que atendam aos anseios e necessidades ilimitados da população, pois sabemos que os fatores de produção são limitados, ou seja, o problema econômico é conhecido como a lei da escassez.

Samuelson (2012) salienta sobre as consequências caso as pessoas vivessem um mundo sem escassez, no qual as quantidades produzidas de qualquer bem fossem infinitas ou se as pessoas tivessem seus desejos completamente atendidos. Neste caso, percebe-se que as pessoas não ficariam preocupadas em aumentar ou reduzir os orçamentos, pois teriam tudo o que quisessem, assim como as empresas não teriam preocupação com custo de mão de obra, oferecer benefícios para os colaboradores, o governo não se preocuparia com a arrecadação de tributos, despesas e poluição, pois ninguém se importaria com isso. Assim, percebemos que o problema da escassez é necessário para o desenvolvimento do sistema econômico para que haja distribuição de renda entre todas as classes.

Para que haja o atendimento das necessidades e o controle da escassez, a Economia tem três questões: O quê? Quanto? Como? Para quem produzir? Silva (2018) explica cada uma destas perguntas, como vemos a seguir. Clique e confira!

“O que produzir?”

Identificar as necessidades e o que irá satisfazê-las. Assim, a sociedade deve saber que precisa produzir, por exemplo, alimentos, roupas, casas, estradas, escolas etc.

“Como produzir?”

Para a produção de um bem ou serviço é necessário que tenhamos certa quantidade de recursos. Desta forma, é importante que as fontes dos recursos sejam identificadas, por exemplo: De onde vem a energia? Quem cultiva a terra? Como será a gestão das organizações?

“Para quem produzir?”

A última questão impacta diretamente na produção, pois está ligada à satisfação das necessidades humanas. Ela vai nos dizer de que forma será distribuído o produto do trabalho coletivo aos elementos da sociedade.

4.1.3 Fatores de produção

Identificamos anteriormente os problemas da Economia e a questão fundamental da escassez. Então, para atender às necessidades dos consumidores, é importante entendermos quais recursos estão disponíveis para a produção de bens e serviços.

Os fatores produtivos representam: o trabalho, a terra, as máquinas, as ferramentas, os edifícios e as matérias-primas utilizados para produzir bens e serviços. Lembrando que cada um destes fatores possui sua limitação no mercado ou na natureza. Como exemplos destes fatores, podemos verificar que, em um pão, por exemplo, encontramos farinha, fermento, maquinário e o trabalho do padeiro. Sem estes recursos, o produto final se tornaria inviável.

Em Economia, distribuímos os estudos dos fatores de produção em três itens: Terra, Trabalho e Capital, os quais vemos a seguir, segundo a descrição de Samuelson (2012). Clique para conhecer mais sobre o tema.

Terra

Também identificado como os recursos naturais, representando os itens originados da natureza. Em muitos casos, a terra é utilizada na agricultura, pecuária, construção civil em geral, geração de recursos energéticos para combustíveis e iluminação, assim como na extração de minérios.

Trabalho

Conforme citado acima, a mão de obra de um padeiro é a demonstração do trabalho das pessoas, mas também consiste no tempo despendido na produção de forma geral, podendo ser a execução de todas as atividades por pessoas diferentes, professores, engenheiros, etc., entendendo os níveis de competência e habilidades de cada um.

Capital

Este terceiro fator de produção demonstra os bens duráveis de uma economia. Relembrando que o capital não está ligado diretamente ao dinheiro, mas aos bens duráveis que geram a transformação dos insumos em produtos ou serviços. Podemos exemplificar os bens de capital como máquinas, estradas, computadores, *softwares*, caminhões, automóveis e edifícios.

4.1.4 Fronteiras de Possibilidade de Produção (FPP)

A curva de possibilidade de produção ou fronteiras de possibilidade de produção é um dos princípios da Economia que mostra a quantidade máxima possível de bens ou serviços que uma Economia pode produzir com os recursos e a tecnologia de que dispõe e dadas às quantidades de outros bens e serviços que também produz. Com este recurso entendemos que se os recursos são limitados, é preciso sabedoria para aplicá-los na produção dos itens necessários. Observe a figura a seguir e entenda este fenômeno.

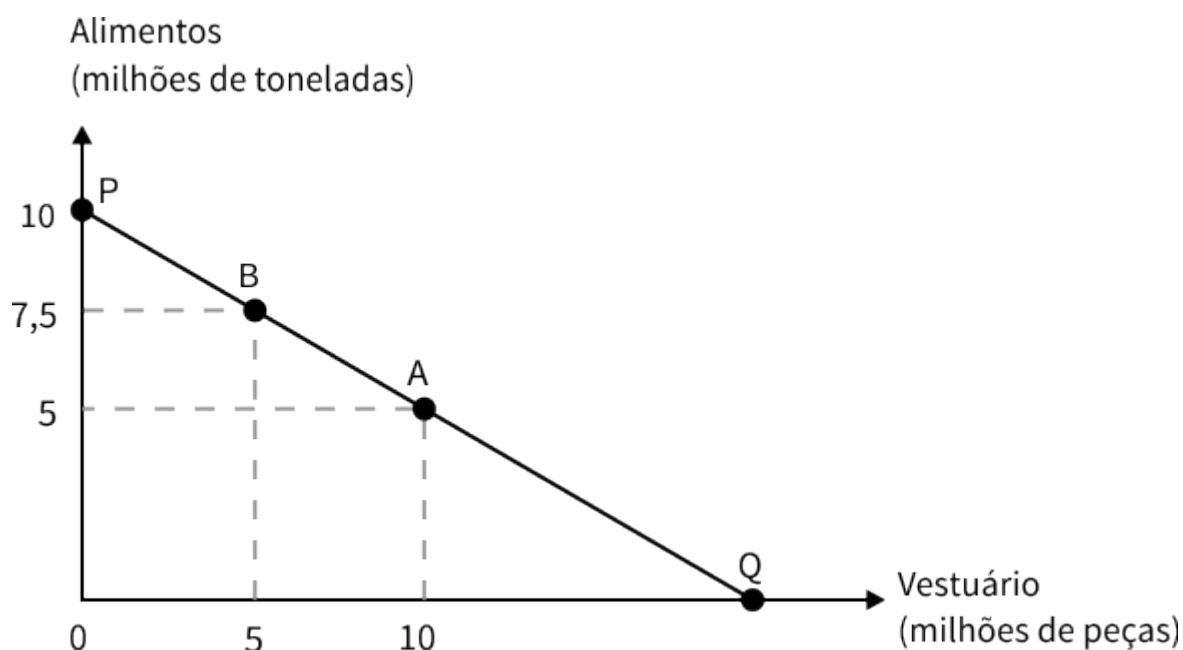


Figura 1 - Curva de possibilidade produção

Fonte: SILVA, 2018, p. 23.

A figura anterior demonstra um exemplo da curva de possibilidade de produção, em que são identificados os segmentos de dados P (alimentos) e Q (vestuário) e a linha que une os dois pontos, representando a curva de possibilidades de produção. No exemplo da figura anterior, percebemos que a curva indica as diferentes quantidades dos dois bens que podem ser produzidos em determinadas situações com todos os recursos

disponíveis sendo utilizados. Observamos, assim, que se a Economia se encontra no ponto A, são produzidos 10 milhões de peças de roupas e cinco milhões de toneladas de alimentos, que são as quantidades disponíveis para satisfazer as necessidades dessa sociedade. No entanto, se a sociedade necessitasse consumir mais alimentos, a Economia se deslocaria para a posição B, em que se produziriam 7,5 milhões de toneladas de alimentos. Analisando os momentos A e B da sociedade, encontramos os resultados desse acréscimo na produção de alimentos, possível apenas porque uma parte dos recursos que eram empregados na produção de roupas foi destinada para a produção de alimentos. Por consequência, entendemos que a curva de possibilidade determina a possibilidade de emprego de determinados recursos sendo empregado em diversas alternativas, mas sabendo da limitação em utilizar em outra produção.

4.1.5 Conceito e classificação dos bens

Entendemos como bens todos os itens que satisfaçam nossas necessidades, ou seja, podemos classificar como tudo que seja capaz de atender direta ou indiretamente os desejos e necessidades dos seres humanos. Os bens são classificados em diversas linhas, conforme conceitua Silva (2018). Clique para conhecer.

Bens livres	São aqueles que possuem quantidades ilimitadas, são obtidos sem esforços na natureza, por exemplo, ar, luz solar, mar, e estes bens não possuem preços.
Bens materiais	Possuem atribuições físicas de peso, forma e dimensão, além de poderem ser considerados como bens de consumo duráveis, como. Podem ser bens de consumo duráveis, como veículos, eletrônicos, ou não duráveis, como por exemplo, alimentação, combustível e, como já citados anteriormente, os bens de capital, que representam as máquinas, equipamentos e instalações de uma empresa.
Bens imateriais	Possuem caráter abstrato, incluindo os serviços prestados, ou seja, que acabam quase após sua utilização, como uma palestra, uma limpeza no carro ou na casa e vigilância da população.

A classificação dos bens pode variar de acordo com as literaturas ou ramos de estudos. A Administração Mercadológica segmenta os produtos em diversos subitens para que seja possível estabelecer a melhor estratégia para a sua promoção.

4.1.6 Divisão do estudo da Economia

A Economia se divide em duas linhas de estudos: a microeconomia e a macroeconomia.

De maneira geral, podemos dizer que a microeconomia é o estudo do modo como as famílias, as empresas e o setor público tomam decisões, bem como o estudo da forma como eles interagem, já a macroeconomia é o estudo dos fenômenos que afetam o conjunto da Economia.

Na microeconomia percebemos o comportamento das unidades de consumo (indivíduos e famílias), assim como das empresas em relação à produção e à formação de preços dos diversos bens, serviços e fatores produtivos. Tomando como base a demanda e a oferta de mercado, entendemos que, neste tema, os preços representam os sinais para o uso eficiente dos recursos que são escassos na sociedade.

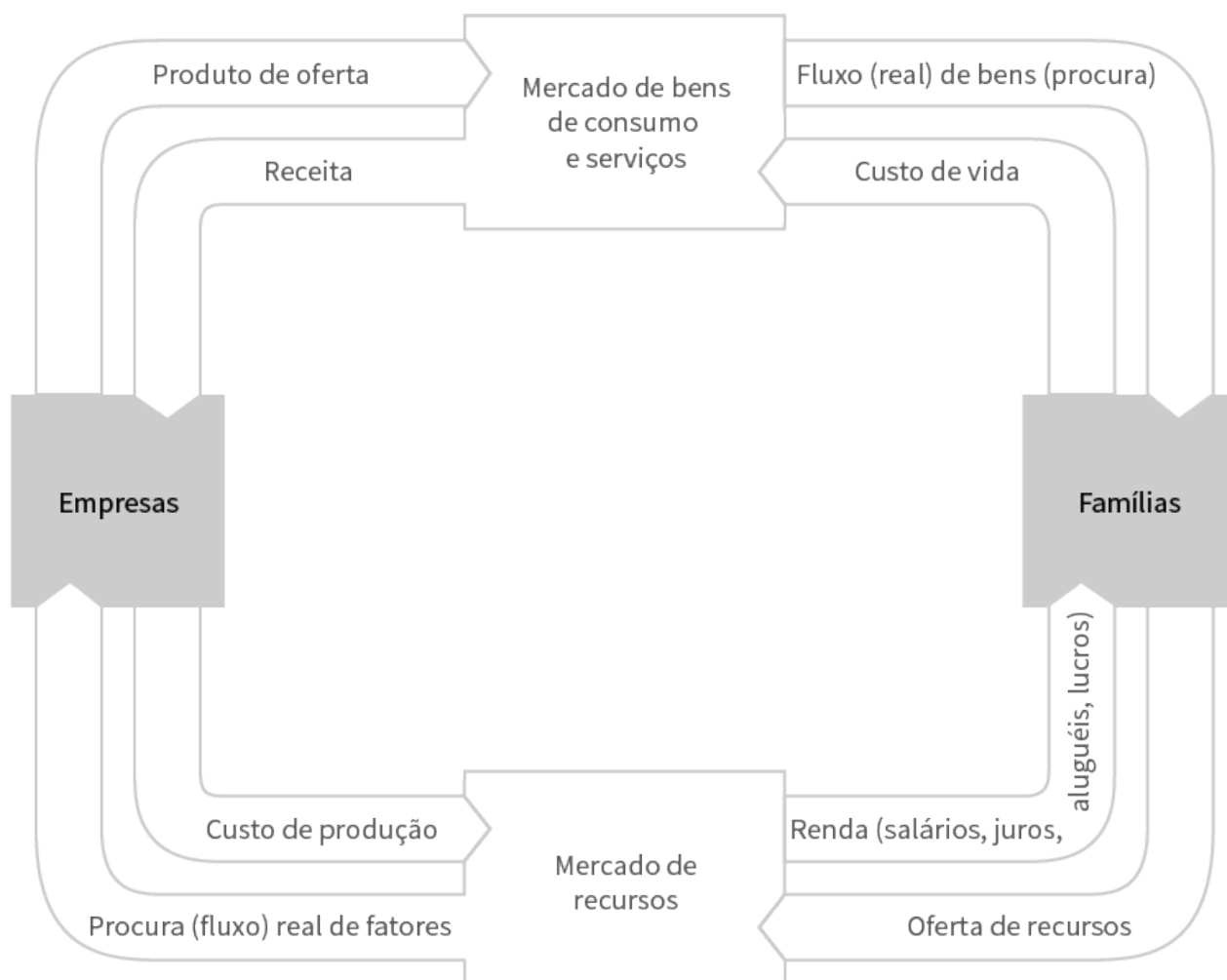


Figura 2 - Fluxo de integração entre famílias e empresas
Fonte: MENDES, 2010.

A figura anterior demonstra como ocorre a relação entre as famílias e as empresas, a interrelação que possibilita o desenvolvimento do meio econômico, uma vez que, de acordo com as necessidades da população, as empresas ofertam seus produtos, no entanto, é preciso que as famílias também trabalhem nas empresas para a produção destes itens.

A macroeconomia foca seus estudos na análise dos comportamentos do sistema econômico, reduzindo os números de fatores, ou seja, a produção ou produto total de uma economia (Produto Interno Bruto - PIB e Produto Nacional Bruto - PNB), o nível de emprego e da poupança, o investimento, além do consumo e o nível geral dos preços. É importante destacarmos que os principais objetivos da macroeconomia relacionam-se ao crescimento do produto e do consumo, impactando elevação do nível de oferta de empregos, no controle ou redução da inflação e no acompanhamento do comércio internacional para torná-lo mais vantajoso. Além disso, busca situações que possam estabelecer o equilíbrio entre a renda e a despesa nacionais, objetivo das políticas econômicas de intervenção.

4.1.7 Análise de demanda e oferta de mercado

Demanda e oferta são os fatores que movem a economia e através da demanda identificamos os anseios da população e a oferta com a possibilidade de entrega dos produtos pelos fabricantes.

Silva (2018) caracteriza a demanda como a “procura”, relacionada ao desejo do consumidor de adquirir determinados bens ou serviços no mercado. Neste desejo ainda não há a compra finalizada, apenas o anseio de aquisição para satisfazer sua vontade.

A oferta é classificada pelo mesmo autor como a intenção das empresas em colocar quantidades de produtos no mercado em determinados períodos, desde que maximizem seus lucros e resultados. Assim, podemos verificar que o tempo poderá influenciar a quantidade de produtos disponibilizados, já que eles analisam os períodos que são mais ou menos vantajosos para venda. Um exemplo simples são as datas comemorativas, como Páscoa, Dia das Mães, Dia dos Pais e Natal.

Sabemos que a demanda e oferta estão atreladas uma à outra e para exemplificar esta relação, observe as situações abaixo.

- Demanda < Oferta o preço se reduz;
- Demanda > Oferta o preço se eleva;
- Demanda = Oferta o preço não se altera.

Conforme a demanda dos produtos alteração, a oferta pode aumentar ou reduzir. Para manter um equilíbrio entre os dois fatores, observamos a possibilidade de encontrarmos um ponto de equilíbrio.

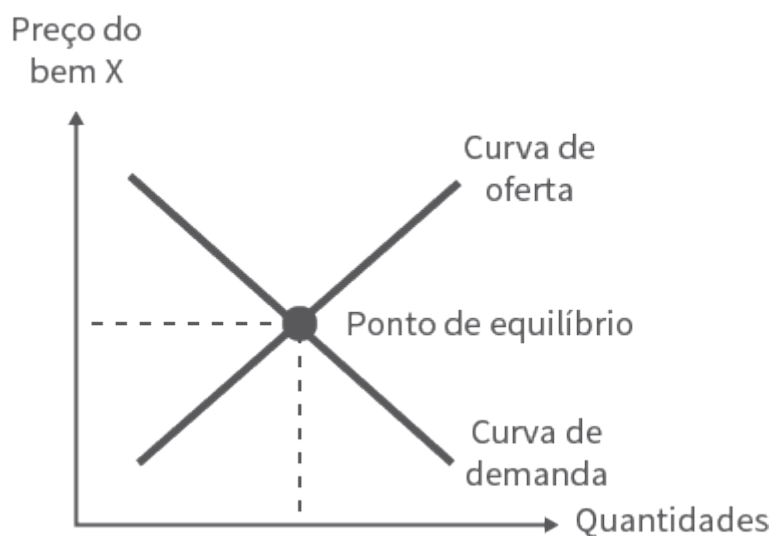


Figura 3 - Equilíbrio de mercado

Fonte: SILVA, 2018.

O equilíbrio de mercado é o ponto no qual os interesses dos consumidores e fabricantes são atendidos. Na figura anterior observamos a interseção das curvas de oferta e demanda.

4.1.8 Inflação

Entendemos inflação como o aumento dos preços dos bens e serviços que necessitamos para atender aos nossos desejos. A inflação afeta o poder de compra da população, reduzindo sua possibilidade de aquisição, já que os preços estão mais elevados. A inflação é medida através de alguns indicadores de preços e no Brasil utilizamos o IPCA – Índice Nacional de Preços ao Consumidor Amplo –, que auxilia no controle das metas para este item.

VOCÊ QUER LER?



Você sabe como é realizado o controle da inflação no Brasil? A matéria “Como os governos controlam a inflação?”, do G1, conta com detalhes esta informação. Acesse: <http://g1.globo.com/economia/inflacao-como-os-governos-controlam/platb/>.

A inflação é conceituada por Lourenço e Romero (2002) como uma elevação generalizada e permanente dos níveis de preços do sistema econômico, resultando em deterioração do poder aquisitivo da moeda e depreciação dos valores dos ativos. A complexidade do cálculo da inflação decorre da necessidade de aferir a variação de preços de produtos distintos fisicamente, e de serviços, que variam a taxas diferenciadas.

A inflação pode ter várias causas e o Banco Central do Brasil destaca algumas delas, como vemos a seguir. Clique e confira!

- **Pressões de demanda**

A população necessitando de mais produtos.

- **Pressões de custos**

Fabricantes aumentando os preços dos produtos e serviços.

- **Inércia inflacionária**

O mercado não corresponde às expectativas dos fabricantes.

- **Expectativas de inflação**

Os fabricantes especulam possíveis aumentos ou mudanças em determinados cenários, como sazonalidade de produtos ou mudanças políticas.

As consequências da inflação precisam ser destacadas, pois elas podem causar instabilidade na Economia, redução dos investimentos, prejudicando o crescimento do país. Além disso, quando a inflação não está controlada, as pessoas perdem a noção dos preços, deixando de entender o que é caro e barato.

4.1.9 Estrutura de mercado

A microeconomia está diretamente ligada ao comportamento das pessoas, assim, é interessante sabermos como os indivíduos adquirem seus bens e serviços, além de identificar com as empresas se estabelecem em determinados mercados de acordo com a área de atuação ou posicionamento de mercado.

A estrutura de mercado torna possível que as empresas identifiquem qual a melhor forma de atuação e determinação de preços, sendo que existem aqueles em que o controle sobre os preços no mercado é maior ou menor, ou até existe o controle de preços sendo realizado pelo governo. Mas também há aqueles que não possuem qualquer interferência, assim, os valores são definidos pelas forças de mercado.

Para falarmos de estrutura de mercado, vamos conceituar e exemplificar os quatro modelos mais utilizados: concorrência perfeita e concorrência monopolista, monopólio e oligopólio, conforme descrito por Silva (2018). Clique nas setas e confira!

Concorrência perfeita: possui homogeneidade na oferta de bens e serviços e podem ser facilmente produzidos e substitutos entre si. Desta forma, possuindo características semelhantes, o consumidor tem o poder de escolha e pode analisar os preços e demandar os produtos dos concorrentes. Nesta modalidade não percebemos barreiras para entrada de novos concorrentes. Exemplos de empresas que atuam em concorrência perfeita são: supermercados, atacados e lojas de varejo.

Oligopólio: os produtos são heterogêneos, ou seja, não possuem similaridades, existindo poucas empresas que ofertam estes bens. Isso torna possível que o fabricante fidelize seu cliente, possibilitando até aumento nos preços do item. No oligopólio existem poucas barreiras para entradas de novos concorrentes devido ao nível de produto ou serviço oferecido e pode haver necessidade de investimento elevado. Exemplos de empresas que atuam em oligopólio: postos de gasolina, companhias telefônicas.

Monopólio: tem como principal característica a ausência de concorrentes, ou seja, apenas uma empresa atua neste mercado. O fato de não haver concorrentes leva esse tipo de empresa a obter o poder total sobre a quantidade a ser ofertada e o nível de preços a ser praticado. Desta forma, a empresa é a única a ofertar determinado produto no mercado, podendo maximizar a lucratividade e tomar decisões estratégicas como ofertar uma quantidade maior ou menor a preços mais elevados. Caso o consumidor não concorde com os valores, ele não terá alternativas e ficará sem o produto. O monopólio tem muitas barreiras para a entrada de novos concorrentes, muitas vezes, são representados por empresas estatais, que limitam a extração de recursos para outras empresas. Exemplos de empresas que atuam neste modelo são: Correios, Petrobras, Companhias de Energia que fornecem energia elétrica com exclusividade em uma cidade.

Concorrência Monopolista: neste modelo percebemos a diferenciação significativa do produto, no entanto, não há exclusividade na oferta do bem. Assim, o que determina o seu poder em relação à formação do preço do produto é o seu grau de diferenciação. Isso quer dizer que existe um número alto de empresas no mesmo segmento, produzindo e vendendo bens iguais. Porém, as características podem ser alteradas de modo a agregar maior valor ao produto e, portanto, elevar a capacidade de diferenciar o seu preço. Exemplos de empresas que atuam neste modelo são: fabricantes de carros de luxo, joalheiras, hotéis de luxo.

4.2 As políticas econômicas

As políticas econômicas estão relacionadas à macroeconomia e demonstram as ações planejadas e executadas pelo governo para alcançar os resultados traçados para o país, assim como manter os propósitos sociais. As políticas econômicas são subdivididas em três subitens, sendo eles: fiscal, monetária e cambial.

4.2.1 Política fiscal

A política fiscal tem a finalidade de manter o equilíbrio entre as receitas e despesas do país. A política fiscal pode representar a fixação dos impostos e da despesa pública para auxiliar o controle das oscilações que ocorrem no ciclo econômico e contribuem para a manutenção e sustentação da Economia em crescimento e, conseqüentemente, a elevação do nível de emprego, controlando a inflação.

Através da política fiscal demonstra-se a preparação do orçamento do governo, com a elaboração e organização, fontes de arrecadação e os gastos públicos que serem efetuados em determinado período.

4.2.2 Política monetária

O objetivo da política monetária é controlar a oferta e demanda de moeda em uma Economia. Esta função é de responsabilidade do Conselho Monetário Nacional e do Banco Central do Brasil. Ao estabelecer este controle também são declaradas as taxas de juros ou o preço do dinheiro. Para que isso aconteça, muitas vezes, o governo pode aumentar ou reduzir a quantidade de dinheiro no mercado, e isso acontece sempre através da taxa de juros estabelecida.

A execução da política monetária tem a finalidade de estabilizar o nível de preços, ou seja, para que os preços dos produtos não aumentem de maneira desordenada, assim, o governo estabelece as taxas de inflação, para que haja controle dos preços.

4.2.3 Política cambial

O mercado de câmbio representa a compra e venda de moedas estrangeiras de acordo com a necessidade das pessoas, assim como a compra e venda de mercadorias aumentam esta oferta de moeda estrangeira. Geralmente, a moeda mais utilizada é o Dólar, fazendo sempre a comparação com a moeda nacional (Real) e este processo é denominado de taxa de câmbio.

Todo o processo de compra e venda de moeda e mercadorias realizado com outros países fica registrado na balança comercial, que irá realizar o controle deste movimento, para que não haja discrepâncias nos resultados finais, pois caso haja déficit na balança de pagamento, é sinal de que o país exportou menos que importou, assim, o governo precisa intervir para melhorar este indicador.

4.2.4 Política de comércio exterior

A política de comércio exterior ou política de comércio internacional está relacionada à política cambial, no entanto, ela rege somente às relações comerciais com outros países. Através desta política são estabelecidas parcerias comerciais, tratados de redução impostos, livre acesso entre nações, subsídios ao comércio, quotas de importação, regras para a criação de empresas com capital estrangeiro, restrições à exportação, regulamentos para o comércio entre países e outras barreiras necessárias para o fortalecimento do comércio local.

4.2.5 Crescimento e desenvolvimento

A política de crescimento e desenvolvimento de um país representa seu poder de acumulação de capital e a forma como ele é incorporado no processo para elevação da produtividade, nível de trabalho e padrão de vidas pessoas. Uma das formas de medir o crescimento e desenvolvimento é através do aumento da renda da população, pois assim é possível também medir o crescimento do consumo das pessoas.

Pereira (2008) salienta que o desenvolvimento econômico impacta em mudanças estruturais, culturais e institucionais, existindo, assim, processos arcaicos que não permitem a identificação de desenvolvimento econômico com crescimento da renda per capita ou simplesmente o crescimento econômico. O autor ressalta a necessidade de avaliar situações em que existe aumento de produtividade, mas não ocorre o aumento salários das pessoas, assim, não resulta na mudança dos padrões sociais e de consumo.

4.3 Análise Econômica

A análise econômica de um país demonstra como seus indicadores são avaliados e como terão impacto no desenvolvimento de toda sociedade. Quando falamos neste tema os relacionamos com indicadores mais precisos, que são o PIB e o IDH, para que as informações sejam precisas e consistentes.

4.3.1 Produto Interno Bruto – PIB

O Produto Interno Bruto (PIB) é o valor de mercado de todos os bens e serviços finais produzidos (consumidos) em um país em determinado período (SAMUELSON, 2012). Em outras palavras, podemos descrever o PIB como a quantidade total de bens e serviços finais produzidos e consumidos em determinado período de tempo ou como o valor de todos os bens e serviços finais produzidos e consumidos em determinado período de tempo. Outra

representação do PIB quando analisado é a análise de determinado somatório da produção do setor primário, secundário e terciário.

VOCÊ QUER VER?



Quer saber mais sobre o PIB do Brasil. Assista ao vídeo produzido pelo IBGE e disponível em:

<https://youtu.be/IVjPv33T0hk>.

O cálculo do PIB é realizado pelo IBGE - Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística, baseado em uma metodologia recomendada pela ONU - Organização das Nações Unidas. Os dados são apurados de forma minuciosa e sistemática, levantando informações primárias e secundárias, ou outras informações necessárias para o desenvolvimento do indicador.

4.3.2 Índice de Desenvolvimento Humano – IDH

O PIB é um indicador necessário acompanhar o desenvolvimento e crescimento do país, no entanto, ele é questionado por muitos economistas que destacam o fato dele não medir corretamente o bem estar da coletividade, já que não registra uma série de atividades, como a economia informal, as atividades ilegais e o consumo imputado, além de não considerar os custos sociais derivados do crescimento econômico, por exemplo, os custos com poluição, congestionamentos, a degradação do meio ambiente e também não considerar as diferenças na distribuição de renda entre os vários grupos da sociedade (VASCONCELLOS; GAMBOA, 2016).

O conceito de desenvolvimento econômico amplia o conceito de crescimento econômico ao incluir na análise dos índices ou indicadores aqueles que contemplam a melhoria das condições de vida da população, que não necessariamente crescem com a melhoria das condições econômicas (pobreza, desemprego, desigualdade, saúde, nutrição, educação e moradia).

Com a necessidade de buscar dados mais precisos, a ONU calcula periodicamente o IDH - Índice de Desenvolvimento Humano -, índice que tem a função de medir o grau de desenvolvimento socioeconômico dos países. Para a realização deste cálculo é realizado uma média ponderada de três índices, como vemos a seguir. Clique para aprender mais sobre o tema.

Índice de expectativa de vida ao nascer

Demonstra indiretamente as condições de saúde e saneamento do país.

Índice de educação

Demonstra a média ponderada, que analisa os anos de estudos da população adulta, composta por pessoas de 25 anos ou mais, e pelos anos de escolaridade esperada, de acordo com a expectativa de vida escolar.

Índice da Renda Nacional Bruta (RNB) per capita

Apura as rendas recebidas pelos moradores do país e recebidas do exterior.

Vasconcellos e Gamboa (2016) dizem que após a apuração dos dados de cada país, de cada um dos três indicadores, são analisados e transformados em uma escala de 0 a 1, no qual se realiza a média aritmética, resultando no IDH. Assim, quanto mais próximo de 1, maior o grau de desenvolvimento humano do país. Os países são divididos em quatro grupos, como vemos a seguir.

- Desenvolvimento humano muito elevado: 25% maiores IDHs.
- Desenvolvimento humano elevado: 25% IDHs seguintes.

- Desenvolvimento humano médio: 25% IDHs seguintes.
- Desenvolvimento humano baixo: 25% piores IDHs.

VOCÊ SABIA?



Em 2018 o Brasil ficou em 79º no Ranking do IDH mundial. Atualmente, o país está no grupo considerado "Alto desenvolvimento humano", uma espécie de segundo escalão na lista. Na ponta estão 59 países de "Muito alto desenvolvimento humano" e, atrás do Brasil, há as categorias "Médio desenvolvimento humano" e "Baixo desenvolvimento humano". Acesse: <https://noticias.uol.com.br/internacional/ultimas-noticias/2018/09/14/idh-2018-brasil-ocupa-a-79-posicao-veja-a-lista-completa.htm>.

Os autores destacam que há nações com diferenças notáveis entre o indicador socioeconômico (IDH) e o puramente econômico (RNB), como é o caso de alguns países árabes, que apresentam alta renda *per capita*, mas o padrão social é relativamente baixo. E em países como Cuba, apresentam melhor classificação pelo IDH do que pela RNB. No geral, contudo, há uma razoável correlação da renda *per capita* com o grau de desenvolvimento social de um país.

4.4 Viabilidade de empreendimentos e impactos ambientais

Antigamente, ao analisar um empreendimento, o fator mais relevante era saber se o haveria retorno financeiro ou não e, assim, a partir daí começavam os trabalhos. Com o passar dos anos, mudanças nas legislações e a conscientização da população e dos empresários, entre outros fatores que começaram a ser apontados, foi necessário avaliar os impactos ambientais que um negócio poderia trazer para determinada região ou sociedade. Neste tópico vamos definir os principais conceitos adotados em processos de Avaliação de Impactos Ambientais, conhecer alguns modelos de relatórios que facilitam a viabilidade e conhecer a necessidade destes itens para as organizações.

4.4.1 Estudo de Impacto Ambiental (EIA)

Stein (p. 19) conceitua o Estudo de Impacto Ambiental (EIA) sendo um procedimento administrativo que, apoiado em uma avaliação de impacto sobre as incidências ambientais de um determinado projeto e em um processo de participação pública sobre tais incidências, subsidia o órgão ambiental em termos de aprovação, modificação ou recusa de um projeto.

De acordo com a Resolução CONAMA 001/86, em seu artigo 2º: “dependerá de elaboração de estudo de impacto ambiental e respectivo Relatório de Impacto Ambiental – RIMA, a serem submetidas à aprovação do órgão estadual competente, e do IBAMA em caráter supletivo, o licenciamento de atividades modificadoras do meio ambiente” (BRASIL, 1986).

Os impactos ambientais colocam em risco e ameaça a qualidade do ar, do solo, das águas, a vida dos animais, da flora e até mesmo do homem. Todas as atividades exercidas pelo homem ocasionam impactos ambientais, que podem ser positivos e/ou negativos. Tanto as empresas quanto as pessoas impactam o meio ambiente. Observe a tabela abaixo:

Atividade	Aspecto ambiental	Impacto ambiental
Lavagem de roupa	Consumo de água	Redução da disponibilidade hídrica
Lavagem de louça	Lançamento de água com detergente	Contaminação e eutrofização de mananciais
Transporte de carga	Emissão de ruídos e aumento do tráfego	Incômodo aos vizinhos, maior frequência de congestionamentos e aumento da poluição atmosférica
Armazenamento de combustível	Risco de vazamento	Contaminação do solo e água (superficial ou subterrânea)

Tabela 1 - Exemplos de relações atividade-aspecto-impacto ambiental

Fonte: STEIN, 2018.

Na tabela anteiro percebemos como situações utilizadas pelas pessoas e empresas geram impacto no ambiente. Para avaliarmos um exemplo de impacto de implantação de indústria, vemos a seguir alguns dos impactos positivos e negativos que podem ocorrer.

- Impactos positivos: geração de empregos, aumento da economia local, estímulo de novos mercados, entre outros;
- Impactos negativos: geração de resíduos sólidos, emissões atmosféricas, impactos na fauna e na flora, lançamento de efluentes industriais em recursos hídricos, aumento/alteração no trânsito local, entre outros.

4.4.2 Relatório de Impacto Ambiental (RIMA)

Este relatório é desenvolvido por uma equipe composta por profissionais multidisciplinar, que contará com profissionais das mais diferentes áreas, como, por exemplo, geólogos, físicos, biólogos, psicólogos, sociólogos, advogados, engenheiros (das mais diferentes áreas), arqueólogos, entre outros, que avaliarão os impactos ambientais positivos e negativos do empreendimento pretendido.

O RIMA consiste em um estudo prévio que serve de instrumento de planejamento e subsídio à tomada de decisões na implantação da obra referente a um projeto específico a ser implementado em determinada área ou meio. O objetivo deste documento é antecipar e apoiar a decisão, fornecendo ao órgão público informações sobre as implantações ambientais significativas de determinadas ações propostas, sugerindo modificações da ação, visando à eliminação dos potenciais impactos adversos e à potenciação dos impactos positivos e, ainda, sugerindo os meios de minimização dos potenciais impactos inevitáveis (STEIN, 2018).

4.4.3 Plano de Controle Ambiental (PCA)

O Plano de Controle Ambiental (PCA) é legalmente exigido para que haja a autorização da Licença de Instalação de atividade de extração mineral de todas as classes. Este documento é uma exigência ao RIMA que deve ser apresentado na fase anterior à concessão da Licença Prévia. Com o decorrer do tempo, o PCA tem sido exigido também o mapa do licenciamento de outros tipos de atividades.

4.4.4 Relatório de Controle Ambiental (RCA)

O Relatório de Controle Ambiental é uma exigência para que, na hipótese de dispensa do RIMA, haja a obtenção da Licença Prévia de atividades de extração mineral da classe II. Ele deve ser elaborado seguindo as diretrizes

estabelecidas pelo órgão ambiental competente. O RCA, assim como o PCA, tem sido exigido por alguns órgãos de meio ambiente também para o licenciamento de outros tipos de atividade.

Stein (2018, p. 294) salienta que tanto o PCA e o RCA buscam a caracterização da atividade a ser executada e, consequentemente, licenciada. Assim, ambos contemplam a descrição da atividade, dos processos a serem praticados e das emissões que perturbem o meio ambiente.

4.4.5 Plano de Recuperação de Áreas Degradadas (PRAD)

O PRAD tem a finalidade de recuperação de uma área que foi degradada em função da atividade ou operação ao longo da mesma e que apresentou algum problema (disposição irregular de resíduos, derramamento de produtos perigosos, retirada de vegetação de forma irregular, exploração mineral, aterramento de nascentes, por exemplo). Este documento também é exigido pelo órgão licenciador e deve apresentar planos de recuperação, buscando sempre que as condições naturais anteriores à atividade sejam restabelecidas.

4.4.6 Estudo Ambiental Simplificado (EAS)

O Estudo Ambiental Simplificado demonstra a avaliação de impacto ambiental de atividades de baixo potencial de impacto e risco, ou seja, de baixo potencial poluidor ou degradador.

4.4.7 Relatório Ambiental Preliminar (RAP)

O RAP demonstra os elementos para a análise da viabilidade ambiental de uma atividade e de seus processos, considerados como potenciais ou reais causadores da degradação ambiental. A principal característica é a de ser um estudo simplificado sobre a atividade e o entorno da mesma. Sua elaboração é realizada por profissional habilitado, que deverá apontar os dados sobre os meios físico, biológico e socioeconômico e urbanístico, sendo apresentado para obtenção da Licença Preliminar. O RAP deve apontar as características apresentadas e conter as medidas de remediação e controle ambiental. Ele antecede o RIMA nos caso em que o estudo não seja suficientemente conclusivo.

4.4.8 Estudo de Viabilidade Ambiental (EVA)

O Estudo de Viabilidade Ambiental é uma ferramenta que apresenta o plano sobre o desenvolvimento da atividade e contém a avaliação ambiental, além de medidas de controle. Este estudo é um importante aliado do interessado na realização de uma atividade por verificar a viabilidade técnica e ambiental da mesma, impedindo que muitas dores de cabeça e surpresas venham a ocorrer.

4.4.9 Estudo de Impacto de Vizinhança (EIV)

O Estudo de Impacto de Vizinhança deve direcionar mais para os impactos causados por empreendimentos urbanos. Ele é um instrumento que auxilia o responsável pela atividade sobre a obtenção de licenças, autorizações, modificações na atividade, sempre mostrando aspectos positivos e negativos, minimizando impactos.

CASO

Tragédia com barragem da Vale em Brumadinho pode ser a pior no mundo em 3 décadas (texto adaptado)

Com o número cada vez maior de mortes confirmadas em Brumadinho (MG), o Brasil pode vir a se tornar a sede da pior tragédia humana provocada por rompimento de barragens de minério das últimas três décadas. Um relatório da Agência de Meio Ambiente das Nações Unidas registrou os maiores rompimentos de barragens ocorridos desde 1985. Só nos últimos 5 anos, ocorreram oito grandes acidentes pelo mundo. O Brasil, lamentavelmente, tem destaque nessa lista por ser o país com o maior número.

Foram três acidentes com perda humana ou grave dano ambiental de 2014 para cá: rompimento de uma barragem da Herculano Mineração, em Itabirito (MG), em 2014, com três mortes; o vazamento na barragem do Fundão, em Mariana (MG), em 2015, com 19 mortes; e, agora, a tragédia com grande perda de vidas, em Brumadinho.

Segundo o relatório da ONU, publicado no ano passado, o evento mais trágico envolvendo barragens de minério nos últimos 34 anos foi em 1985, no norte da Itália. Na hora do almoço, 180 mil metros cúbicos de lama da barragem administrada pela Prealpi Mineraria varreram as cidades de Stava e Tesero, matando 267 pessoas, entre as quais famílias inteiras.

O relatório das Nações Unidas elenca as principais causas de rompimentos de barragens. O documento afirma que chuvas fortes e prolongadas, furacões e abalos sísmicos podem provocar rupturas ou transbordamentos. Mesmo nesses casos, a ONU considera que houve erro humano, já que o planejamento de risco para manutenção e construção da barragem deve levar em conta as condições climáticas do local.

No caso da barragem de Mariana, as investigações concluíram que houve falhas na construção da barragem, na manutenção e no monitoramento: "A conclusão do estudo é que existem dois motivos causadores de rompimentos: erro na análise de risco e negligência na manutenção da barragem", resume Alex Bastos. (PASSARINHO, 2019)

Esse estudo é importante, pois visa conciliar tanto o responsável pela atividade quanto, por exemplo, uma comunidade que poderá ser atingida ou sofrer com a implantação de determinado empreendimento. E assim concluímos esta importante unidade sobre nossos estudos.

Síntese

Nesta unidade, você teve a oportunidade de:

- conhecer os princípios da economia;
- identificar os principais modelos de estruturas de mercado;
- diferenciar os tipos de políticas econômicas;
- conhecer o significado de legislação ambiental,
- identificar tipos de documentos necessários para analisar a viabilidade de empreendimentos e seus impactos ambientais.

Bibliografia

BCB. **O que é inflação**. BCB, [201-]. Disponível em: <https://www.bcb.gov.br/controleinflacao/oqueinflacao>. Acesso em: 11 ago. 2019.

BRASIL. IBAMA. **Resolução CONAMA n. 001, de 23 de janeiro de 1986**. Brasília, DF, 23 jan. 1986.

IBGE, PIB: o que é, para que serve e como é calculado - IBGE Explica. **Youtube**, 21 fev. 2017. Disponível em: <https://www.youtube.com/watch?v=IVjPv33T0hk&feature=youtu.be>. Acesso em: 13 ago. 2019.

LOURENÇO, G. M.; ROMERO, M. **Economia empresarial**. Curitiba: Associação Franciscana de Ensino Senhor Bom Jesus, 2002.

PEREIRA, L. C. B. **Crescimento e desenvolvimento econômico**. Disponível em: <http://www.bresserpereira.org.br/Papers/2007/07.22.CrescimentoDesenvolvimento.Junho19.2008.pdf>>. Acesso em: 11 ago. 2019.

PINHO, D. B.; VASCONCELLOS, M. S. S. de. **Manual de economia**. São Paulo: Saraiva, 2017.

ROSSI, P *et al.* G1 explica a inflação. **G1**, [201-]. Disponível em: <http://g1.globo.com/economia/inflacao-como-os-governos-controlam/platb/>. Acesso em: 13 ago. 2019.

SAMUELSON, P. A. **Economia**. Porto Alegre: AMGH, 2012.

SILVA, D. F. **Economia**. Porto Alegre: SAGAH, 2017.

UOL. DH 2018: Brasil ocupa a 79ª posição. Veja a lista completa. UOL Notícias, 14 set. 2018. Disponível em: <https://noticias.uol.com.br/internacional/ultimas-noticias/2018/09/14/idh-2018-brasil-ocupa-a-79-posicao-veja-a-lista-completa.htm>. Acesso em: 13 ago. 2019.

VASCONCELLOS, M. A. S.; GAMBOA, U. M. R. **Macroeconomia para gestão empresarial**. São Paulo : Saraiva, 2016.