

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.

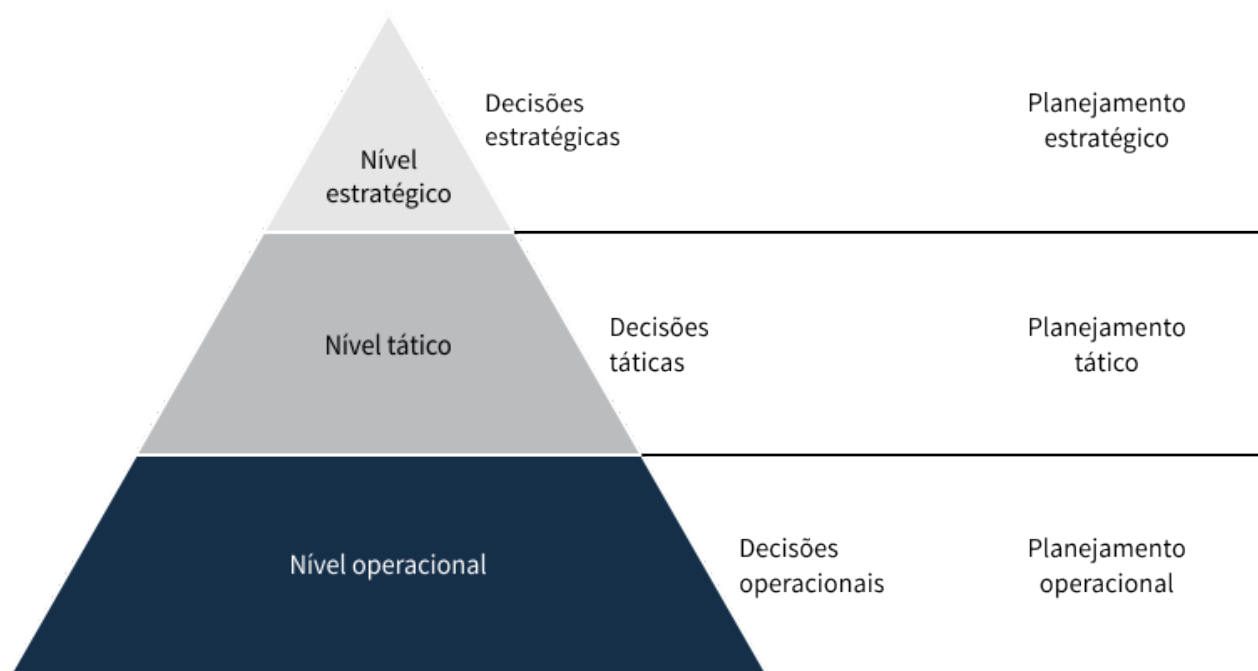


Figura 2 - Níveis hierárquicos de decisão e tipos de planejamento
Fonte: OLIVEIRA, 1999.

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.

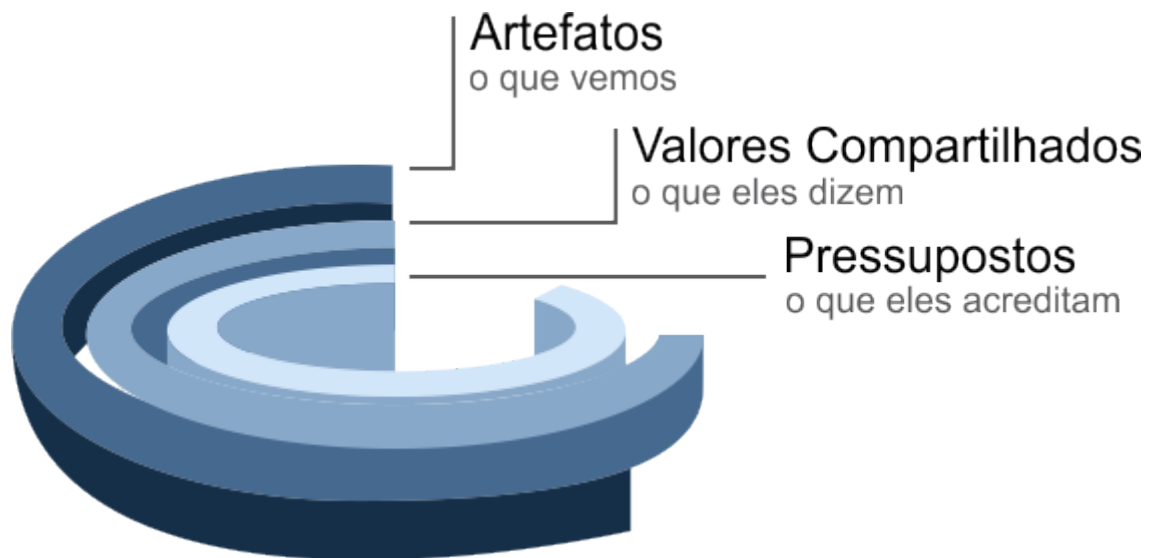


Figura 4 - Os 3 níveis da cultura organizacional.

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.

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

CHIAVANETO, 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.