

# ***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.

<b>Pilares</b>	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.
<b>Teorias</b>	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.

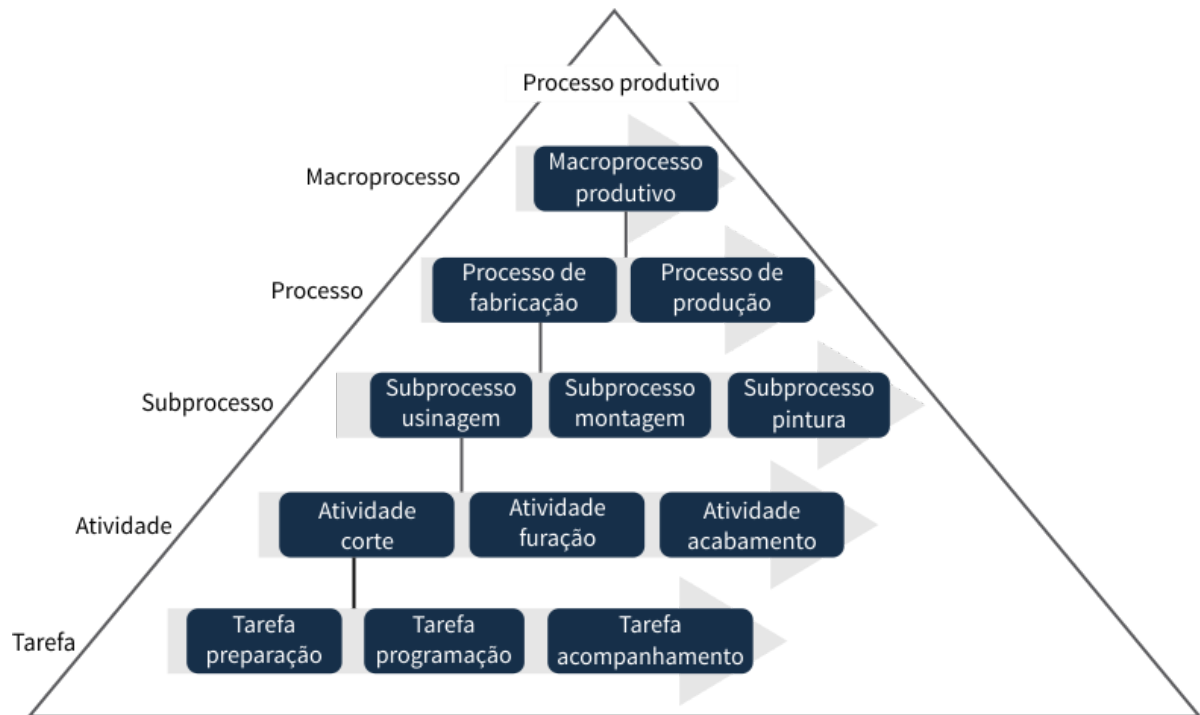


Figura 1 - Hierarquia de processos

Fonte: FERREIRA, 2013.

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> (<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: MEDIAPOOL ,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: *Strengths* (Forças), *Weaknesses* (Fraquezas), *Opportunities* (Oportunidades) e *Threats* (Ameaças). No Brasil, o termo também é conhecido como matriz FOFA (Forças, Oportunidades, Fraquezas e Ameaças).

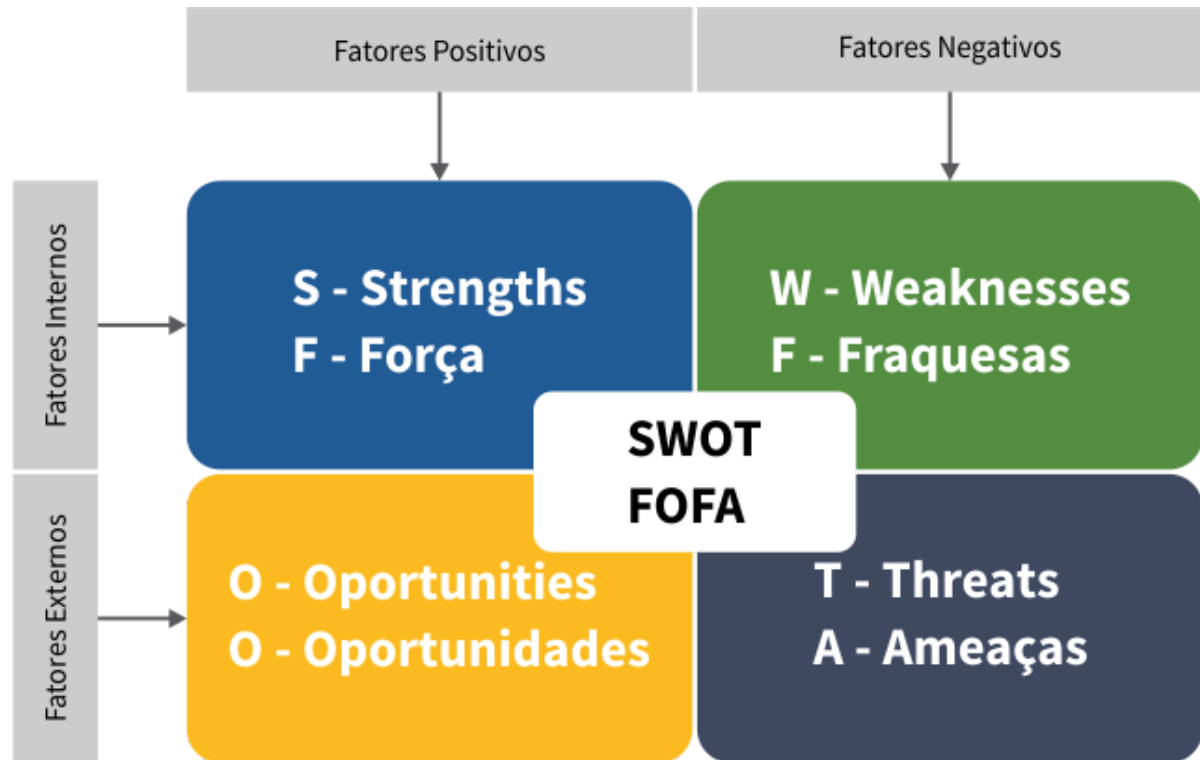


Figura 3 - Matriz SWOT

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](https://m.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/Anexos/ME_Matriz-BCG.PDF)

([https://m.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/Anexos/ME\\_Matriz-BCG.PDF](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](http://www.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/Anexos/ME_Analise-Swot.PDF)

([http://www.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/Anexos/ME\\_Analise-Swot.PDF](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 fabrica 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.

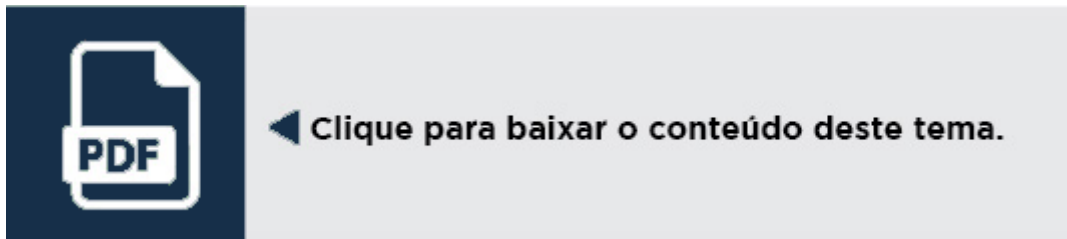
---

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>)<http://recil.grupolusofona.pt/bitstream/handle/10437/1156/Taises%20Araujo%20-%20versao%20final%20da%20dissertacao.pdf?sequence=1> (<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/>)<https://www.treasy.com.br/blog/matriz-bcg/> (<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.intelliplan.com.br/importancia-da-estrategia-para-pequena-empresa> (<http://www.intelliplan.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](https://m.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/Anexos/ME_Matriz-BCG.PDF) ([https://m.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/Anexos/ME\\_Matriz-BCG.PDF](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](http://www.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/Anexos/ME_Analise-Swot.PDF) ([http://www.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/Anexos/ME\\_Analise-Swot.PDF](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.