



# ADM 100 – INTRODUÇÃO À ADMINISTRAÇÃO

AULA 1: EVOLUÇÃO DO  
PENSAMENTO ADMINISTRATIVO

PROF.<sup>a</sup> DAIANE ROQUE

# O AMBIENTE DAS ORGANIZAÇÕES

- O termo **Ambiente Organizacional** refere-se ao conjunto de **forças, tendências e instituições**, tanto **externas** como **internas** à organização, que têm potencial para influenciar seu desempenho.
- O **ambiente externo** é o contexto no qual as organizações existem e operam, sendo constituído pelos elementos que se encontram fora dos limites da organização;
  - Ambiente contextual
  - Ambiente operacional

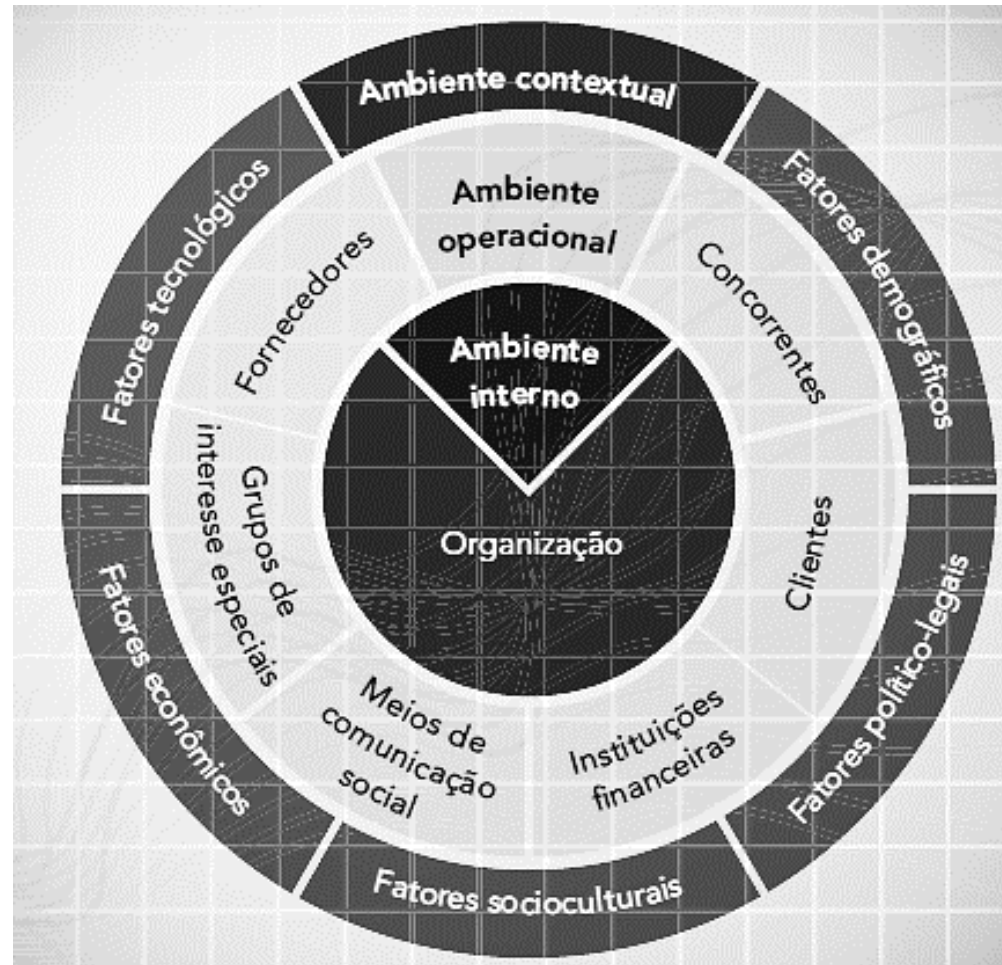
# O AMBIENTE DAS ORGANIZAÇÕES

- O **ambiente contextual** inclui todos os fatores que afeta indiretamente a organização, os quais ela não possui controle, como **fatores econômicos, político-legais, socioculturais, demográficos ou tecnológicos**.
- O **ambiente operacional** é composto pelas forças, atores e instituições que influenciam diretamente o desempenho da organização, incluindo **fornecedores, clientes, concorrentes**, entre outros grupos de interesse.

# O AMBIENTE DAS ORGANIZAÇÕES

- o **ambiente interno** é composto por elementos como força de trabalho, gestores, cultura organizacional, tecnologia, estrutura organizacional, instalações físicas, entre outros.
- Esses elementos influenciam a adequação da organização ao ambiente externo e, conseqüentemente, seu desempenho organizacional.

# O AMBIENTE DAS ORGANIZAÇÕES



Fonte: SOBRAL;PECI, 2013

# O AMBIENTE INTERNO E A CULTURA ORGANIZACIONAL

- A cultura representa uma boa parte da “**personalidade**” de uma organização;
- A cultura organizacional se expressa nas políticas de recursos humanos, nos estilos de liderança, nas tomadas de decisão e até no ambiente físico e tecnológico da organização;
- **Cultura organizacional** é definida como o sistema de valores e significados compartilhados pelos membros da organização, transmitidos por meio de histórias, rituais, lendas, símbolos, linguagem e cerimônias.

# O AMBIENTE INTERNO E A CULTURA ORGANIZACIONAL

- A cultura representa uma boa parte da “**personalidade**” de uma organização;
- A cultura organizacional se expressa nas políticas de recursos humanos, nos estilos de liderança, nas tomadas de decisão e até no ambiente físico e tecnológico da organização;
- **Cultura organizacional** é definida como o sistema de valores e significados compartilhados pelos membros da organização, transmitidos por meio de histórias, rituais, lendas, símbolos, linguagem e cerimônias.



# O AMBIENTE INTERNO E A CULTURA ORGANIZACIONAL

- A cultura, é complexa e de difícil identificação, mas serve de apoio à adaptação da organização ao ambiente externo e à integração eficaz dos processos internos.
- A cultura guia o comportamento e as decisões dos membros organizacionais, tendo uma influência direta no desempenho organizacional.
- A cultura organizacional manifesta-se no **estilo de liderança democrático ou autoritário, na centralização ou na descentralização do processo de tomada de decisão, nas práticas motivacionais** e em outras dimensões que influenciam diretamente o desempenho organizacional



# O AMBIENTE INTERNO E A CULTURA ORGANIZACIONAL



A Natura, maior fabricante brasileira de cosméticos, é reconhecida por sua cultura organizacional forte, sustentada por valores como a sustentabilidade ambiental e o bem-estar de seus colaboradores. Em toda a companhia, empregados, fornecedores e revendedores sabem que devem valorizar as pessoas e o meio ambiente. Um bom exemplo é o seu lema: "Bem estar bem". Com os colaboradores completamente inseridos na cultura da empresa, ela os mantém motivados e dispostos a entregar o seu melhor, fato que é comprovado pelo bom desempenho da Natura nos últimos anos.<sup>13</sup>

# O AMBIENTE INTERNO E A CULTURA ORGANIZACIONAL

- Em uma **cultura organizacional forte**, os valores essenciais da organização são intensamente acatados e amplamente compartilhados. Quanto mais gente aceitar os valores essenciais e quanto maior seu comprometimento com eles, mais forte será a cultura e maior sua influência sobre o comportamento dos membros, pois o alto grau de compartilhamento e intensidade cria um clima interno de alto controle comportamental.
- Pesquisas sugerem que empresas com **culturas fortes** estão associadas a maiores níveis de **desempenho organizacional**.

# Elementos de transmissão da cultura organizacional



# O AMBIENTE INTERNO E A CULTURA ORGANIZACIONAL

- **HISTÓRIAS** » São narrativas baseadas em eventos reais, que vinculam o presente ao passado e oferecem explicação e legitimidade para as práticas vigentes.
- **RITUAIS** » Referem-se às atividades repetidas que expressam e reforçam os valores e desejados. Os programas de treinamento, cerimônias comemorativas...
- **SÍMBOLOS** » Podem ser objetos, ações ou eventos que transmitem significados aos membros da organização. A forma como as pessoas se vestem, o layout dos escritórios..
- **SLOGANS** » São frases que expressam de forma sucinta valores organizacionais importantes.

# FUNÇÕES DA ADM E CULTURA ORGANIZACIONAL

Planejamento	<p>Grau de risco que pode ou não ser assumido.</p> <p>Horizonte temporal do planejamento (orientação para o curto ou longo prazo).</p> <p>Grau de envolvimento dos subordinados no processo de planejamento.</p>
Organização	<p>Nível de autonomia dos trabalhadores.</p> <p>Grau de interação interdepartamental.</p> <p>Grau de rigidez das estruturas organizacionais.</p>
Direção	<p>Estilos de liderança apropriados.</p> <p>Estímulo ao conflito construtivo ou priorização de consensos.</p> <p>Grau de preocupação com a satisfação dos trabalhadores.</p>
Controle	<p>Critérios de avaliação de desempenho utilizados.</p> <p>Preferência por sistemas de controles internos ou externos.</p> <p>Grau de tolerância ao erro e a desvios.</p>

# O AMBIENTE CONTEXTUAL

- O **ambiente contextual** corresponde ao conjunto amplo e complexo de fatores externos à organização que a influenciam, geralmente de forma indireta.
  - demográficos,
  - socioculturais,
  - econômicos,
  - político-legais,
  - tecnológicos.

# O AMBIENTE CONTEXTUAL

- FATORES DEMOGRÁFICOS

- A demografia refere-se à composição de dada população (estrutura etária, a taxa de crescimento, a diversidade de gênero, racial e religiosa, a distribuição geográfica, o tamanho da família, o nível educacional, a ocupação profissional, entre outras).
- Os fatores demográficos afetam o tamanho do mercado, a composição e a oferta da força de trabalho, assim como as características dos clientes, o que, naturalmente, influencia os produtos ou serviços que a empresa pode oferecer.



# O AMBIENTE CONTEXTUAL

- FATORES SOCIOCULTURAIS

- Os fatores socioculturais são valores, normas, estilos de vida, hábitos e costumes;
- A dinâmica sociocultural afeta o comportamento e as atitudes de consumidores e trabalhadores.
- As empresas devem responder às mudanças socioculturais com estratégias adequadas.
- **EXEMPLO:** O culto à forma física e ao corpo influencia o aumento no consumo de produtos de alimentação saudável, itens e vestuário esportivos e serviços oferecidos por centros esportivos, de estética e até de cirurgias plásticas.

# O AMBIENTE CONTEXTUAL

- FATORES ECONÔMICOS

- A tendência de expansão ou recessão da economia, o produto interno bruto, o nível salarial, a tendência inflacionista ou deflacionista, as taxas de câmbio, as tarifas de importação ou exportação, a balança comercial, a taxa de desemprego, os custos energéticos... são indicadores econômicos importantes que condicionam o desempenho das empresas
- os administradores precisam prever e antecipar as mudanças econômicas.

# O AMBIENTE CONTEXTUAL

- FATORES POLÍTICOS-LEGAIS

- São as variáveis que se referem a todo o conjunto de regulamentações governamentais que controla, restringe ou incentiva comportamentos empresariais.

1) impulsionam ou inibem os investimentos e as barreiras à entrada e à saída de empresas do setor

2) regulamentam as relações trabalhista;

3) regulam as relações dos consumidores com os produtos e serviços oferecidos por uma empresa;

4) obrigam as empresas a tomar medidas de proteção ao meio ambiente, de segurança do trabalhador e assim por diante.

# AMBIENTE CONTEXTUAL: POLÍTICO-LEGAL



Em 2010, com a publicação da Lei n. 12.305, que criou a Política Nacional de Resíduos Sólidos (lixo), o Ministério do Meio Ambiente passou a obrigar as empresas a dar um destino final adequado aos resíduos sólidos, incluindo o lixo eletrônico, seguindo critérios de sustentabilidade ambiental. Assim, a partir da promulgação da lei, tanto indústrias como lojas, supermercados, distribuidores, importadores e comércio em geral estão obrigados a implementar sistemas de recuperação de materiais após o consumo, dando continuidade ao seu ciclo de vida como insumo para a fabricação de novos produtos (logística reversa). Essa lei é um bom exemplo de um fator político-legal que interfere diretamente nas atividades das empresas, pois determina um comportamento empresarial sob pena de sanções administrativas e criminais.<sup>30</sup>

# O AMBIENTE CONTEXTUAL

- FATORES TECNOLÓGICOS

- Fatores tecnológicos que influenciam a atividade das organizações:
  - Inovação tecnológica dos produtos, processos e materiais; Legislação sobre proteção de patentes; Programas de incentivo à pesquisa e ao desenvolvimento e Normas internacionais de qualidade

O nível de desenvolvimento tecnológico de uma sociedade influencia os produtos e serviços oferecidos pelas empresas, assim como os recursos e os equipamentos utilizados por elas.

EXEMPLO: Caso Kodak e Nokia

# O AMBIENTE OPERACIONAL

- O ambiente operacional é constituído por todos os elementos que interagem de forma mais direta e próxima com a empresa:
- Clientes;
- Fornecedores;
- Concorrentes;
- Instituições financeiras;
- Meios de comunicação social;
- Sindicatos, entre outros.

# O AMBIENTE OPERACIONAL

- CLIENTES

- A empresa para ter lucro deve ser capaz de oferecer valor a seus clientes.
- Para isso, é necessário conhecê-los e compreendê-los para oferecer produtos que atendam seus desejos e necessidades.
- É preciso adequar suas decisões gerenciais (preço e qualidade) às necessidades do mercado.
- O **impacto da internet** nessa relação.



# O AMBIENTE OPERACIONAL

- FORNECEDORES

- Os fornecedores são os agentes econômicos que fornecem as empresas as matérias-primas, os serviços, a energia, os equipamentos e o trabalho necessário para seu funcionamento.
- O relacionamento entre a organização e os fornecedores tem se alterado. Contrariamente à visão tradicional dos fornecedores como adversários, muitas empresas começam a descobrir as vantagens de uma colaboração estrita com eles, o que lhes têm permitido economizar recursos, aumentar a qualidade dos produtos e diminuir os prazos de entrega.

# O AMBIENTE OPERACIONAL

- CONCORRENTES

- A capacidade para gerar lucro a partir da criação de valor para os clientes depende da intensidade da competição entre as empresas da indústria e da forma como elas aproveitam as oportunidades existentes.
- As empresas precisam conhecer seus concorrentes: Quais são seus recursos e capacidades? Qual é sua estratégia? Quais são seus objetivos?
- Assim as empresas poderão definir uma estratégia que lhes confira uma vantagem competitiva sustentada e que permita oferecer mais valor a seus clientes.

# O AMBIENTE OPERACIONAL

- MEIOS DE COMUNICAÇÃO

- Os meios de comunicação social incluem a mídia, de massa ou especializada, e são responsáveis pela comunicação e divulgação das ações e dos produtos da empresa para o público;
- as novas tecnologias de informação e de comunicação têm permitido uma cobertura mais midiática e sofisticada das atividades das empresas.

# ESTRATÉGIAS DE GESTÃO DO AMBIENTE

- **Estratégia de monitoramento do ambiente:** objetiva de compreender os primeiros sinais de mudanças nos fatores que vão influenciar a empresa.
- Fontes do monitoramento:
- Redes informais, contatos com administradores de outras organizações, relatórios e estatísticas públicas por fontes oficiais, revistas de negócios, bancos de dados e outros.
- Inteligência competitiva: uso de bancos de dados, relatórios, artigos da imprensa, sites Web para apontar oportunidades e ameaças à empresa.

# ANÁLISE DE STAKEHOLDERS

- Os stakeholders (ou grupos de interesse) são indivíduos ou grupos direta ou indiretamente afetados pela ação de uma organização e podem ser externos ou internos.
- stakeholders externos: fornecedores, competidores, consumidores, mídia, instituições financeiras, agências governamentais, entre outros, que influenciam ou são influenciados pela organização.
- stakeholders internos: empregados, acionistas e a diretoria da empresa, que também influenciam suas atividades ou são influenciados por elas

# ANÁLISE DE STAKEHOLDERS



# ANÁLISE DE STAKEHOLDERS DE

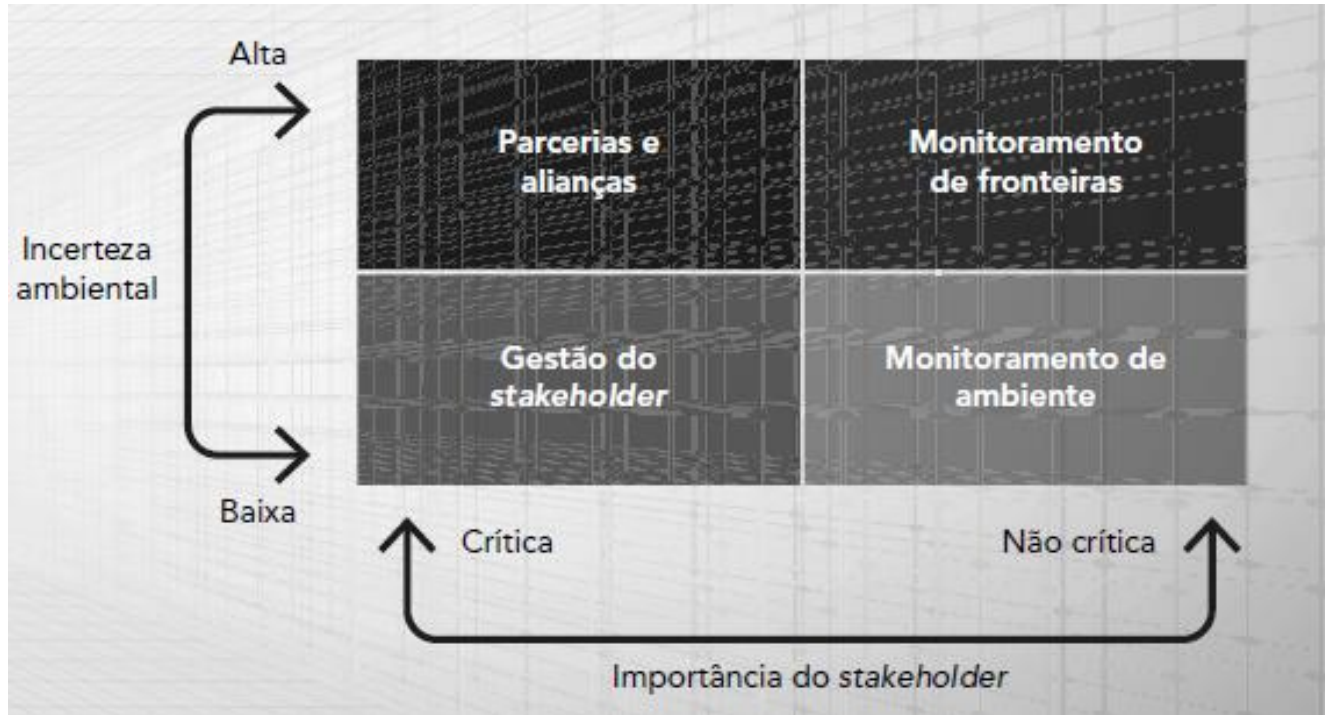
- Freeman propõem o modelo de análise, baseado nos passos:
  1. identificar os stakeholders da organização;
  2. determinar a importância e o impacto de cada stakeholder para a organização;
  3. identificar quais são os stakeholders críticos para a organização;
  4. desenvolver uma abordagem diferenciada para cada um dos stakeholders de acordo com sua relevância e características específicas.



# ANÁLISE DE STAKEHOLDERS

- Segundo essa perspectiva, a relação da organização com cada stakeholder deve considerar sua **importância para a organização e o nível de incerteza ambiental** associado com a esfera de atuação de cada um deles.
- A combinação dessas duas dimensões **permite identificar a abordagem mais apropriada** para administrar a relação com cada um dos stakeholder.
- A **análise dos stakeholders** tem como principal contribuição **localizar no ambiente da organização grupos ou indivíduos com poder ou potencial de influência**.

# ANÁLISE DE STAKEHOLDERS



**PARCERIAS E ALIANÇAS:** acordos proativos entre a organização e o *stakeholder* para alcançar objetivos comuns, dessa maneira controla a incerteza associada ao *stakeholder*.

**GESTÃO DO STAKEHOLDER:** A organização deve administrar diretamente sua relação com o *stakeholder*, com o desenvolvimento de ações específicas, como relações públicas;

**MONITORAMENTO DE FRONTEIRAS:** a empresa deve ela deve apenas monitorar proativamente sua relação com o *stakeholder*, para

coletar e disseminar informação relevante.

**MONITORAMENTO DO AMBIENTE:** a organização deve limitar-se a acompanhar as principais tendências e forças do ambiente organizacional, sem desenvolver ações específicas em relação a esse *stakeholder*.

# CONCLUSÃO

- Os administradores atuam em um ambiente de incerteza inerente a qualquer organização. A administração é basicamente uma tentativa de diminuir essa incerteza, adotando estratégias de ação e modificando-as de acordo com os condicionantes ambientais;
- O papel do administrador como interpretador, balizador e equalizador das interações complexas estabelecidas entre os ambientes interno e externo da organização está cada vez mais evidente.

**Vamos exercitar?**

