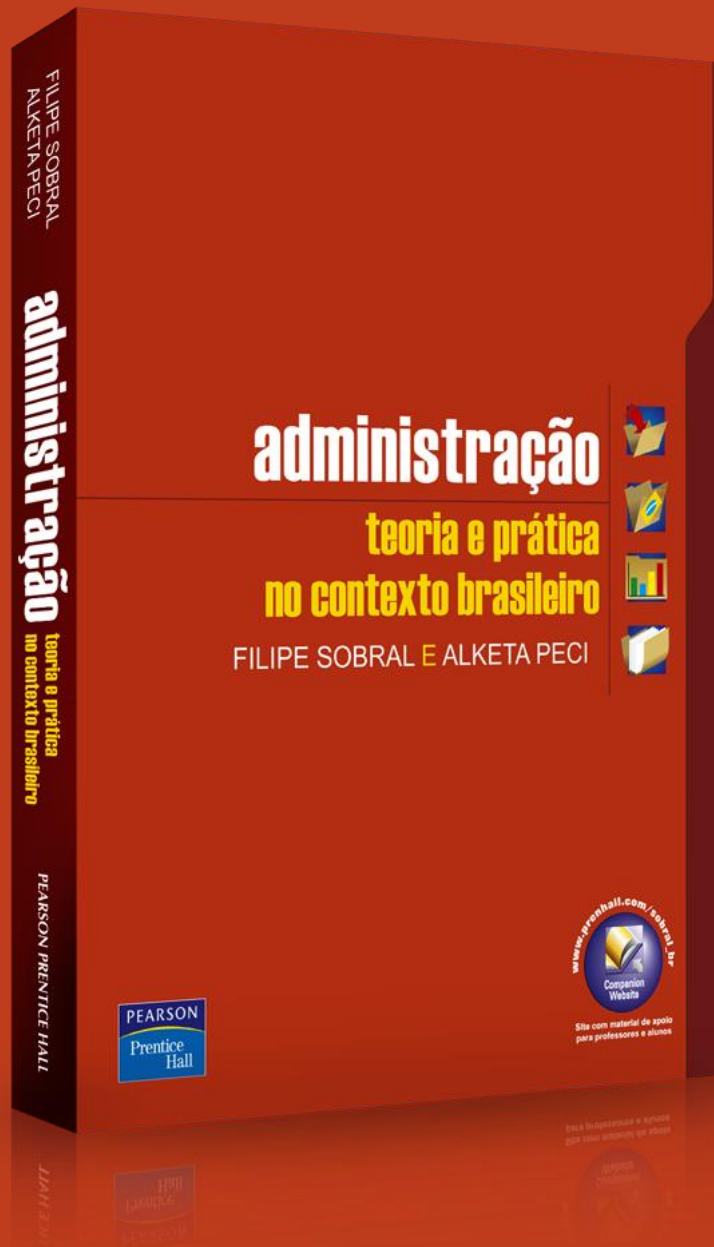


Capítulo 3

O ambiente organizacional



Conteúdo do capítulo

- **O ambiente organizacional**
 - Parâmetros da ação gerencial
 - Ambiente das organizações
 - Ambiente interno e cultura organizacional
 - Ambiente contextual
 - Ambiente operacional
 - Relação organização–ambiente
 - Análise de *stakeholders*

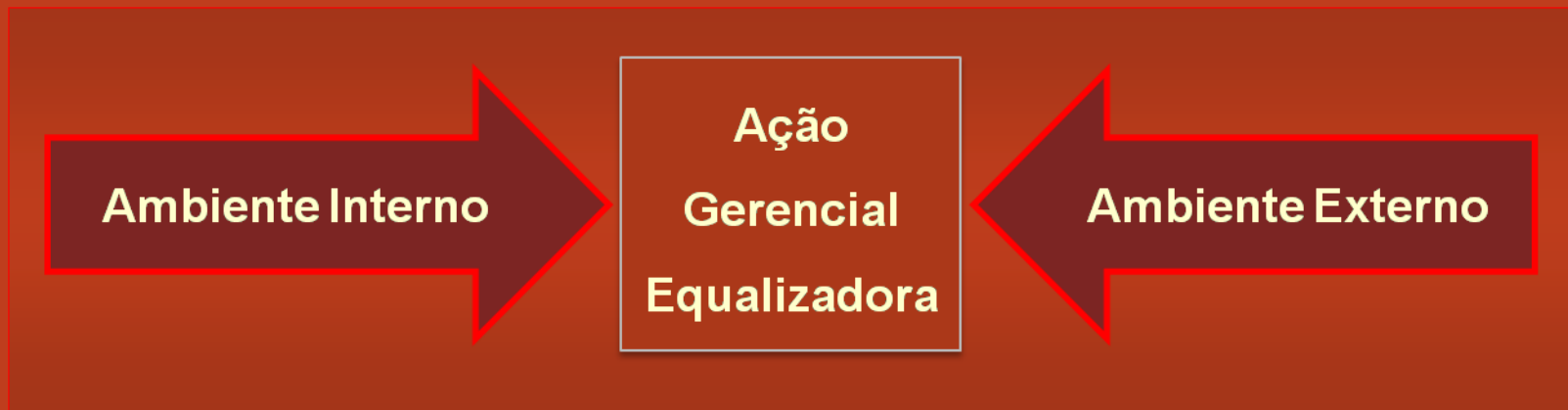
Objetivos de aprendizagem

- Definir o ambiente organizacional e destacar sua importância para a administração.
- Destacar a cultura organizacional como definidora do ambiente interno da organização.
- Identificar e descrever os principais componentes do ambiente contextual e do ambiente operacional.
- Explicar algumas estratégias usadas para administrar a relação organização–ambiente.
- Apresentar a análise de *stakeholders* como técnica de análise ambiental.

Parâmetros da ação gerencial

- A **visão onipotente da administração** defende que os administradores são diretamente responsáveis pelo alcance dos resultados organizacionais.
- A **visão simbólica da administração** defende que o papel do administrador é limitado por forças internas e externas à organização, que escapam ao seu controle.
- Uma outra perspectiva defende a síntese dessas posições. O papel do gestor seria **equalizar**, no sentido de compensar, equilibrar e estabilizar as interações entre os ambientes externo e interno da organização.

Ação gerencial equalizadora



Ambiente das organizações

- O **ambiente organizacional** refere-se ao conjunto de forças, tendências e instituições, tanto externas como internas à organização, que têm potencial para influenciar o desempenho organizacional.
- 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.
- O **ambiente interno** é composto pelos elementos internos da organização, como trabalhadores, administradores, cultura organizacional, tecnologia, estrutura organizacional e instalações físicas.

Ambiente das organizações



Ambiente interno e cultura organizacional

- Mesmo que os fatores do ambiente externo possam parecer iguais para organizações que fazem parte de um mesmo setor, a influência – potencial ou real – de cada um desses fatores depende da singularidade da organização.
- É o **ambiente interno** que marca a singularidade organizacional, uma vez que se refere às características particulares de uma organização.
- A **cultura organizacional** é definida como um conjunto de significados compartilhados pelos membros da organização, expressa e produzida por meio de histórias, rituais, lendas, símbolos, linguagem e cerimônias.

Níveis da cultura organizacional

Artefatos

Visíveis mas raramente decifráveis
(vestuário, símbolos, slogans, layout)

Valores

Ideologia coletiva que condiciona o comportamento

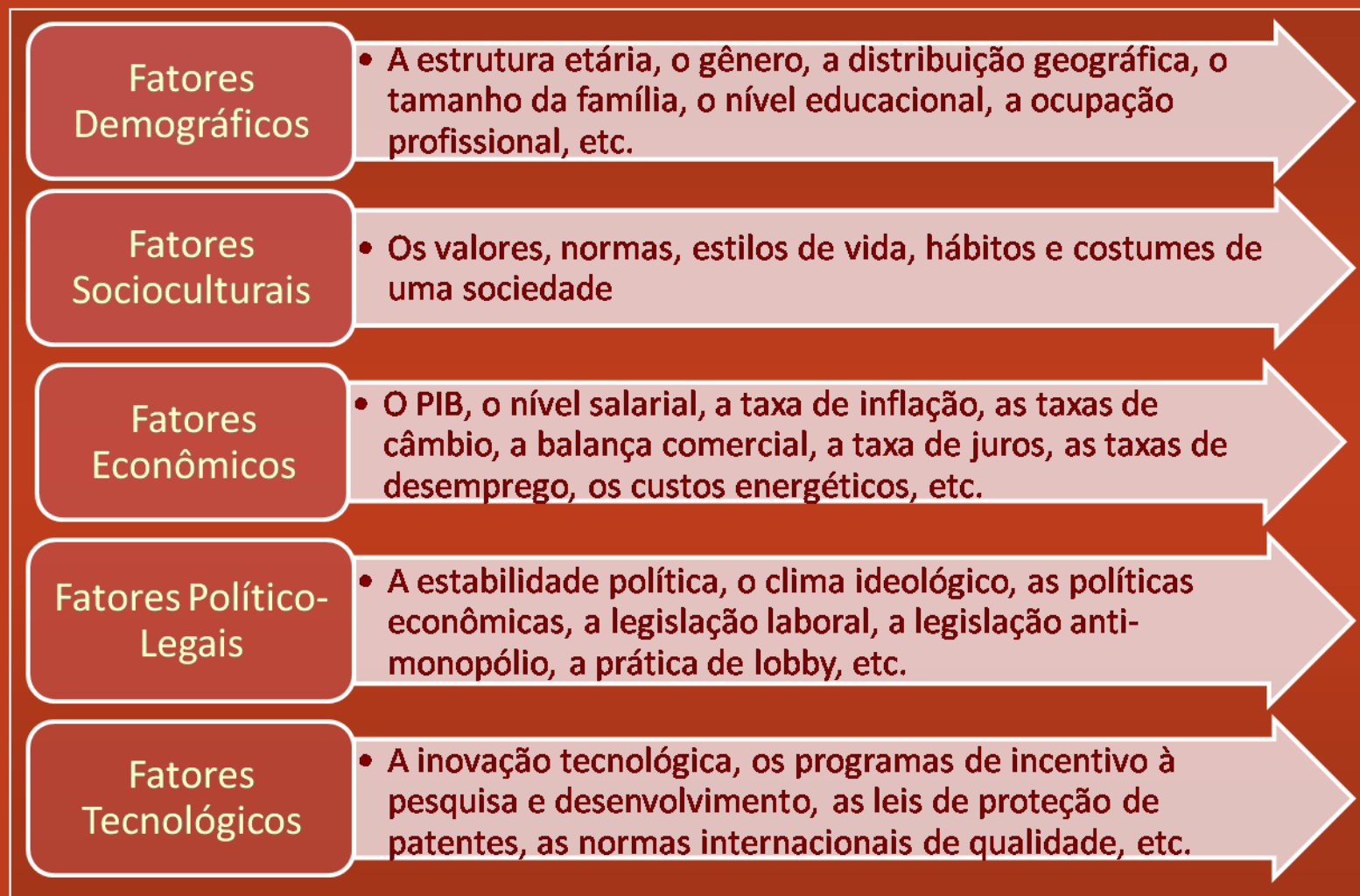
Pressupostos Básicos

Verdades inquestionáveis, invisíveis e inconscientes

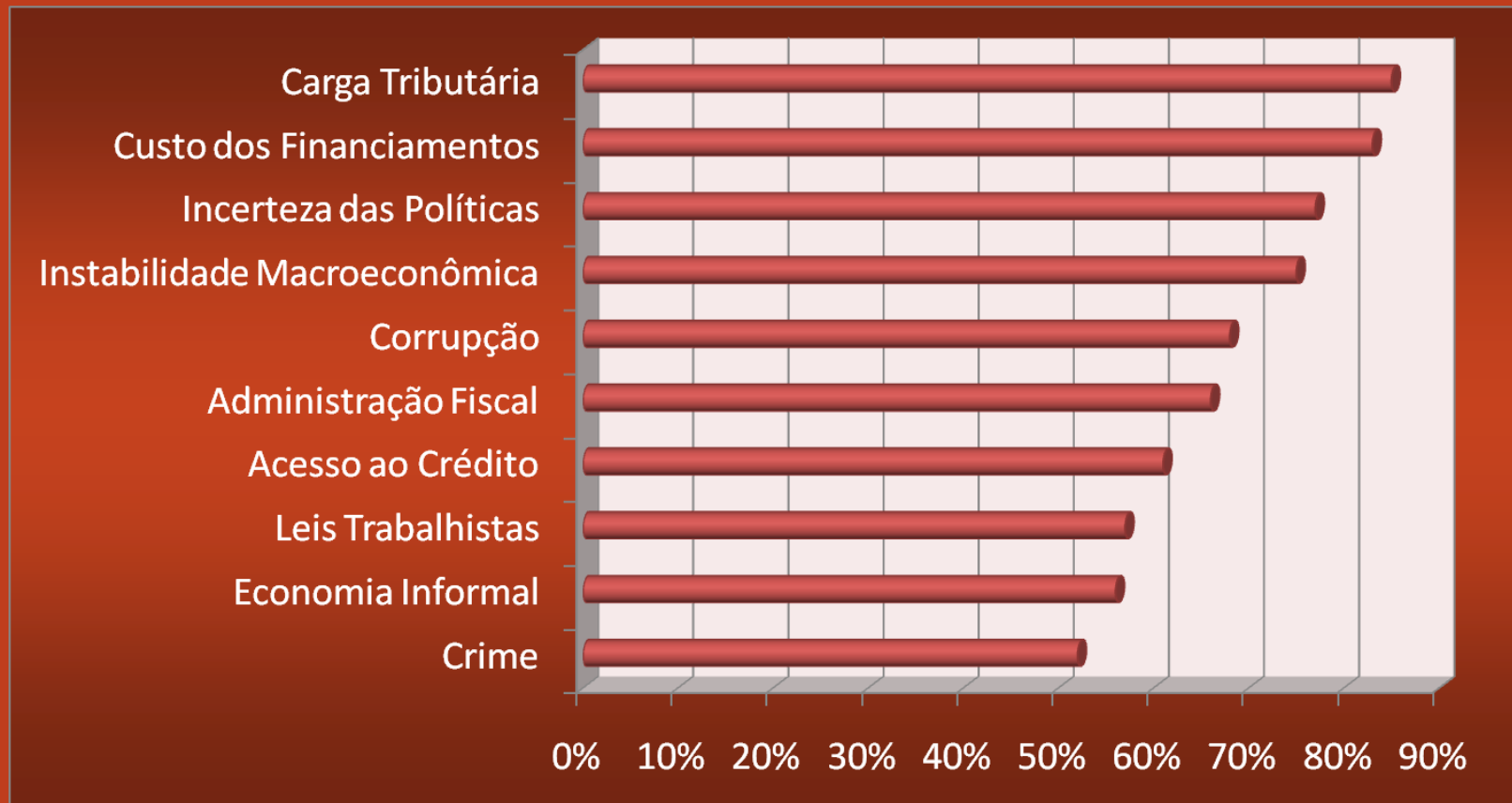
Elementos da cultura organizacional



Ambiente contextual



Obstáculos ao crescimento no Brasil



Ambiente operacional



Incerteza ambiental



Administrando o ambiente organizacional

- O ambiente pode influenciar de forma diferenciada as organizações, mas a forma de lidar com ele também depende da postura do administrador.
- Assim, as empresas podem adotar estratégias de:
 - **Monitoramento do ambiente.**
 - **Adaptação ao ambiente.**
 - **Reação ao ambiente.**

Estratégias de monitoramento do ambiente

- O **monitoramento do ambiente** realiza-se com o objetivo de perceber os primeiros sinais de mudanças nos fatores que vão influenciar a empresa.
- As empresas fazem uso de redes informais, contatos com administradores de outras organizações, relatórios e estatísticas públicas por fontes oficiais, revistas de negócios, bancos de dados, entre outros.
- As empresas podem também usar a **inteligência competitiva** para monitorar o ambiente externo.

Estratégias de adaptação ao ambiente

- As empresas que enfrentam um alto grau de incerteza ambiental podem fazer uso de várias estratégias de **adaptação ao ambiente**, a saber:
 - **Papéis de transposição de fronteiras.**
 - **Parcerias interorganizacionais.**
 - **Fusões e joint-ventures.**

Estratégias de reação ao ambiente

- As **estratégias de reação** consistem na tentativa da organização de provocar mudanças das condições ambientais.
- Entre as principais estratégias de reação destacam-se:
 - **Ações de relações públicas.**
 - **Ações de responsabilidade socioambiental.**
 - **Ações legais.**
 - **Ações políticas.**
 - **Cooptação.**
 - **Coalizões e associações.**

Análise de *stakeholders*

- Os ***stakeholders*** (ou grupos de interesse) são indivíduos ou grupos direta ou indiretamente afetados pela ação de uma organização.
- A **análise de *stakeholders*** é uma técnica gerencial que consiste em:
 - Identificar os *stakeholders* da organização.
 - Determinar a importância e o impacto de cada *stakeholder* para a organização.
 - Determinar quais são os *stakeholders* críticos para a organização.
 - Desenvolver uma abordagem diferenciada para cada um dos *stakeholders* de acordo com sua relevância e características específicas.

Análise de *stakeholders*

