

○ ambiente organizacional

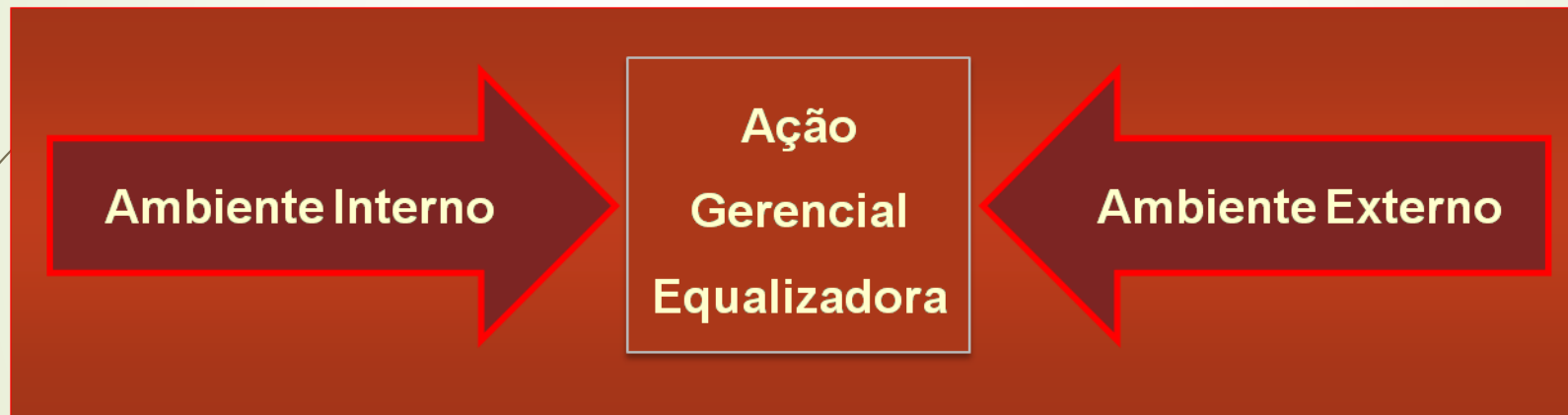
Objetivos de aprendizagem

- 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

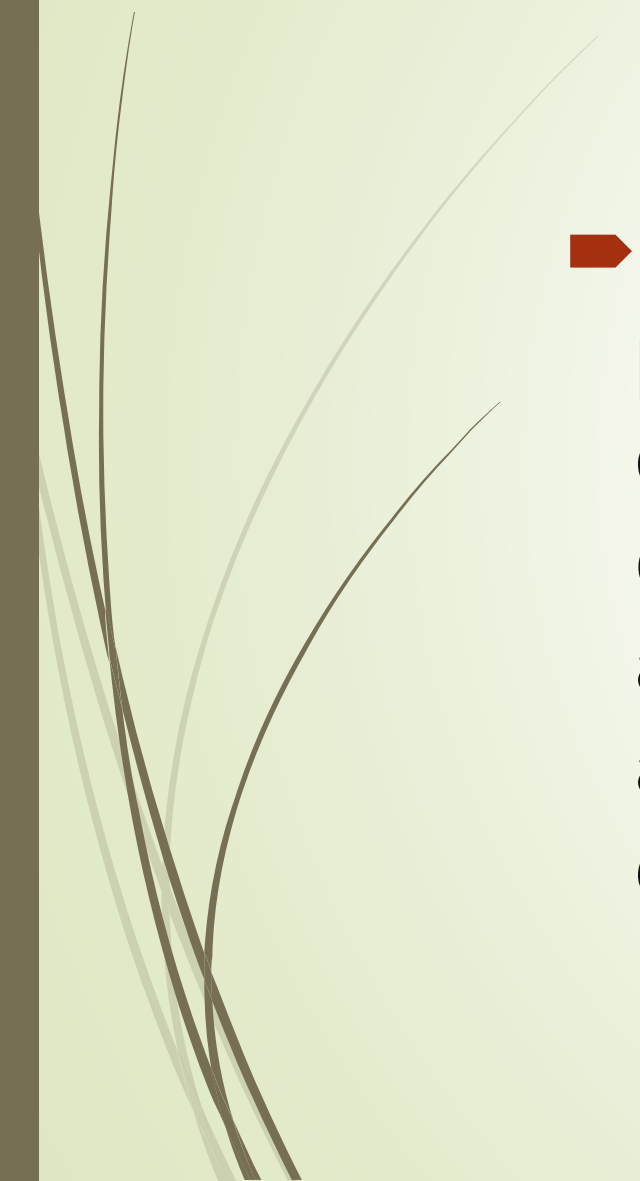


Elementos da cultura organizacional

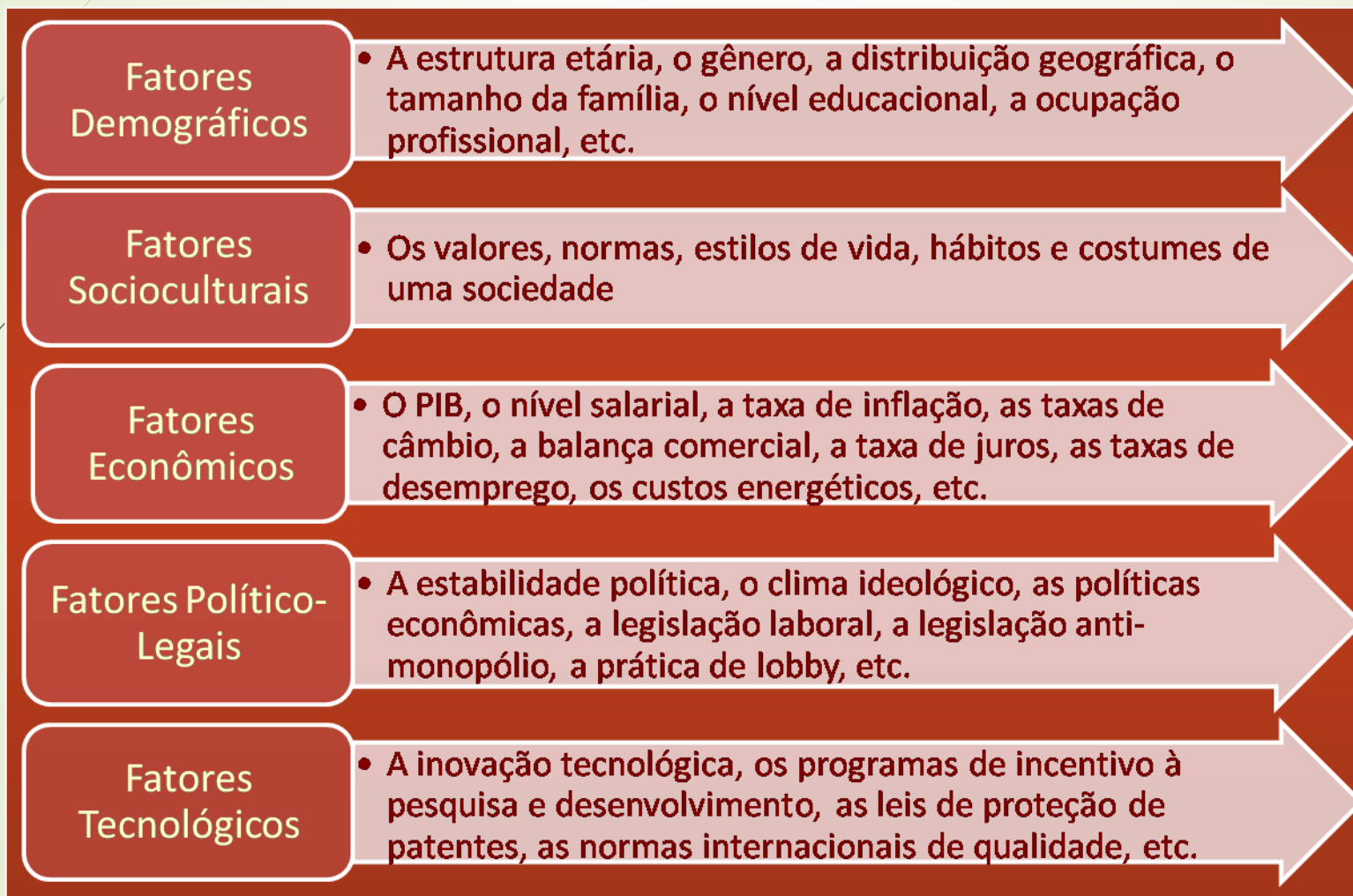




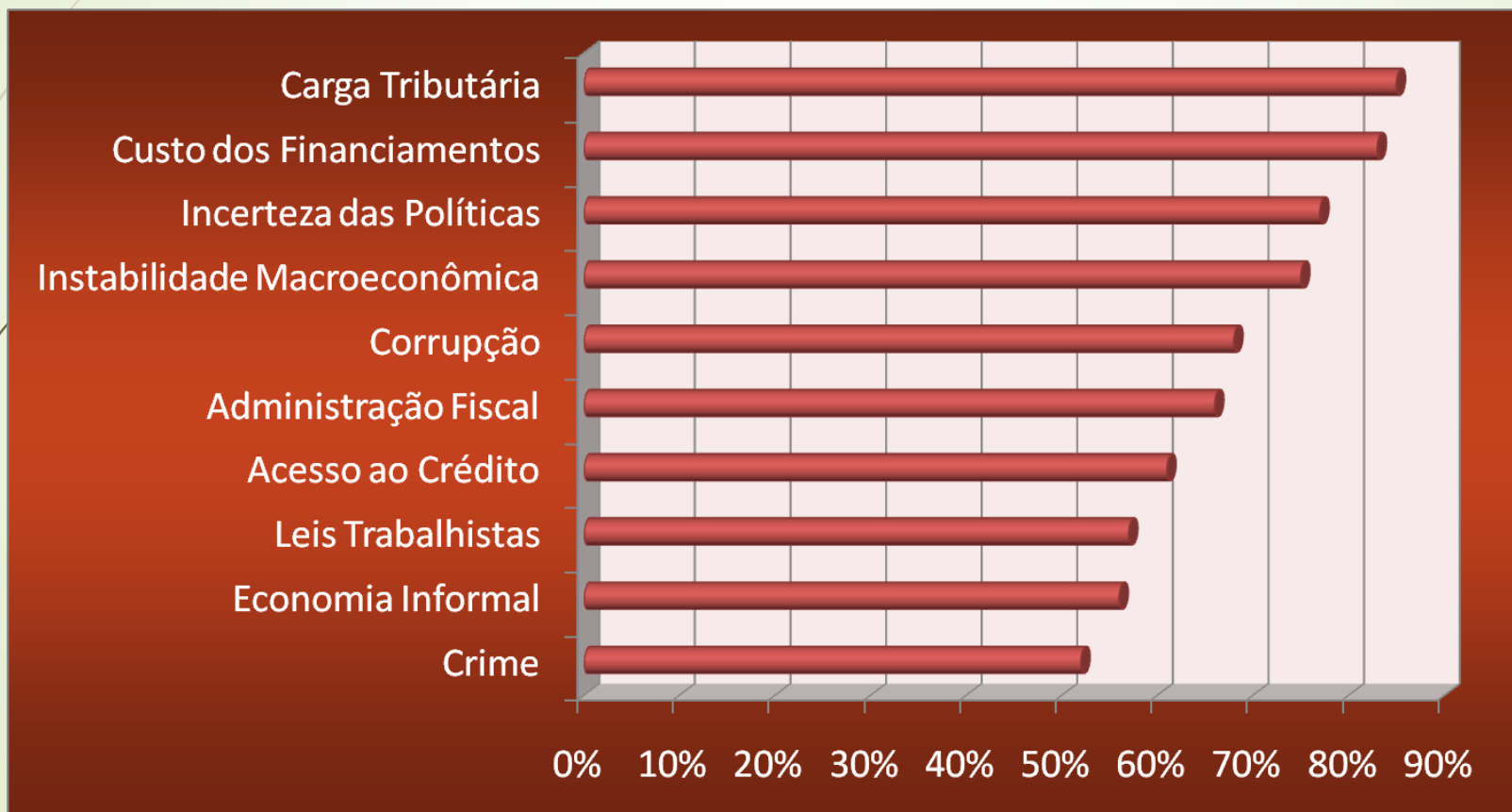
Ambiente contextual

- ➡ É o ambiente *externo* formado por personagens contextuais nos quais a organização está inserida e opera ,sendo constituído por elementos que se encontram além das fronteiras das organizações e as afeta indiretamente , podendo ser chamados de “elementos de ação indireta”.
- 

Ambiente contextual



Obstáculos ao crescimento no Brasil



Obstáculos ao crescimento no Brasil

- No curto prazo, o principal empecilho é a preocupação com a solvência brasileira.
- Nos últimos anos, o governo gastou muito mais do que arrecadou. A consequência foi que a dívida pública cresceu muito.
- Esse crescimento da dívida, somado ao fato de que o governo continua gastando mais do que arrecada, leva à preocupação e à dúvida se, no futuro, o governo terá condições de arcar com seus compromissos.
- Em outras palavras, existe o risco de, no futuro, o governo ser forçado a dar um calote. Hoje, infelizmente, esse risco ainda existe.

Obstáculos ao crescimento no Brasil

- O segundo grupo de entraves é ligado à ineficiência da economia brasileira.
- E nesse campo cabe muita coisa e a necessidade de várias reformas.
- Nós brasileiros temos um problema que é a legislação trabalhista, que encarece demais a contratação e faz com que a empresa pague muito e o funcionário receba pouco
- . Também temos o entrave da péssima infraestrutura, que impacta o preço de absolutamente tudo.

Obstáculos ao crescimento no Brasil

- Em terceiro lugar, temos o problema seríssimo de burocracia e legislação com processos exagerados e desnecessários, que encarecem e tiram o que deveria ser o foco das empresas e dos funcionários.
- Somado a isso, o Brasil é, entre 156 países emergentes, o terceiro com a carga tributária mais alta. E não é o terceiro em qualidade de serviços públicos.
- Por fim, o terceiro entrave, este mais de longo prazo e mais estrutural e mais difícil de ser resolvido, mas talvez o mais importante de todos, é a produtividade. Nós temos que fazer um trabalho seríssimo para aumentar a produtividade do Brasil.

■ Fonte: Amorim, Ricardo. Empecilhos no Brasil a curto prazo. Disponível em: <http://ricamconsultoria.com.br/news/entrevistas/entrevista-ricardo-amorim-cni> março (2017)

E do que depende o aumento da produtividade brasileira?

- A melhora da produtividade passa por dois aspectos. O primeiro é a educação.
- É preciso investir pesado na qualificação das pessoas no Brasil, desde as crianças até altos executivos. Em segundo lugar, não é só gente melhor preparada que produz mais.
- Gente melhor equipada também produz mais.
- O Brasil tem uma utilização de máquinas e equipamentos, hardware e software muito abaixo de outros países e isso vem de várias razões.

E do que depende o aumento da produtividade brasileira?

- Uma delas, talvez a mais importante, é a altíssima taxa de juros brasileira que encarece os bens de capital e faz com que a gente use muito menos instrumentos que poderiam ajudar a produtividade das pessoas.
- Como é que podemos resolver isso?
- Mais uma vez, reduzindo a necessidade de financiamento do governo. Em um cenário onde o governo precisa de menos dinheiro emprestado, a taxa de juros cai e, com taxa de juros mais baixa, é possível investir muito mais em máquinas e equipamentos para aumentar a produtividade 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.



O que é Inteligência Competitiva?



Inteligência Competitiva

- É um processo dentro da empresa onde um profissional ou uma equipe trabalha com pesquisa e levantamento de dados do mercado em que atua, buscando informações sobre a concorrência, sobre seus clientes e tendências e com base nestes dados são tomadas decisões estratégicas ou táticas dentro da empresa
- 




Inteligência Competitiva



- A Inteligência Competitiva é uma área específica de uma empresa, normalmente ligada ao departamento de marketing, de gestão estratégica ou da própria presidência.
- É uma atividade fundamental pois através de levantamento de dados do mercado em que a empresa atua, buscando informações sobre a concorrência, sobre seus clientes e tendências, com base nestes dados são tomadas decisões como também são traçadas estratégias que antecipem ações dos concorrentes, preparando a empresa para as ameaças externas, aproveitando as oportunidades do mercado.



Qual o objetivo do processo de inteligência competitiva?

- O objetivo da inteligência competitiva é antecipar situações para tomada de decisões e principalmente andar a frente da concorrência, pois, quem inova primeiro sai na frente.
 - Para isso é muito importante buscar o máximo possível de informações sobre o mercado e ter habilidade de ler nas entrelinhas as possíveis tendências de mercado, situações econômicas, mudança no perfil do consumidor o porquê o concorrente lançou um determinado produto, serviço e etc.
- 





Como e onde encontrar estas informações?

- A primeira coisa que um profissional de inteligência competitiva deve ter em mente é nunca desprezar nenhuma informação, as vezes a pessoa que você menos imagina pode lhe dar uma informação muito relevante que pode mudar a estratégia de sua empresa. De atenção a todos, exemplos: amigos, pessoas de dentro e fora da empresa, etc.
- As informações estão em toda parte, nos seus clientes, representantes, concorrentes, na internet jornais, revistas, porém o profissional deve acima de tudo obter estas informações de forma ética, sem praticar espionagem ou qualquer outra forma de se obter dados ilícitos. Ele deve saber ler, interpretar e filtrar estas informações para que posteriormente a empresa tome as decisões corretas.





A aplicação do processo

- A inteligência competitiva vem sendo aplicada a todo tipo de empresas desde grande, média ou pequena. As 500 maiores empresas americanas tem um profissional dedicado monitorando isso *full time*.
 - O processo em tese é simples, porém com já dito tem que ser um profissional com astucia, pois, decisões importantes serão tomadas com base em sua análise de dados.
- 



Vantagens da aplicação deste processo

- 
- – Minimizar surpresas advindas dos concorrentes;
 - Identificar oportunidades e ameaças;
 - Obter conhecimento relevante para formular o planejamento;
 - Aprender com os erros, acertos e apostas da concorrência;
 - Compreender que tipo de impacto nossas ações estratégicas terão sobre nossos concorrentes;
 - Compreender a repercussão de nossas ações no mercado.
 - Rever e realinhar nossa estratégia;
 - Garantir meios para uma maior sustentabilidade do nosso negócio.



Vantagens da aplicação desse processo

- Uma empresa para manter-se competitiva no mercado deve se antecipar aos seus concorrentes, ser proativa e não reativa, ou seja, reagir somente quando seu concorrente toma alguma postura no mercado. As empresas que utilizam de forma correta o processo de inteligência competitiva, enxergam mais rápido as tendências de mercado e implantam mudanças e inovações com mais eficácia que seus concorrentes.
- Estas empresas são percebidas como visionárias pelo mercado. Os clientes percebem que elas os entendem e "advinham" o que eles desejam, apresentando inúmeras vezes, algo surpreendente que os encanta, sobre o qual eles nem haviam pensado (inovação).

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** - é um sistema de organização pela qual uma associação qualquer de pessoas nomeia internamente os seus próprios membros, sem dependência de critérios externos. Exemplo no Império Romano durante a época dos Antoninos, os imperadores elegiam o sucessor em vida, legalizando a situação sem levar em conta o princípio hereditário, adotando o dito sucessor cooptado como filho.
 - **Coalizões e associações.**

Exemplos de Ações de Relações Públicas de Empresas

➤ 1. Atendimento diferenciado e divertido da Netflix

A **Netflix** também deu show com uma ação de atendimento ao cliente, que entrou em contato através do serviço online de atendimento para relatar um erro ocorrido em um episódio de série.

A **Netflix**, para explicar a situação, utilizou falas de personagens de uma das séries preferidas do cliente: *Star Trek*.

Após esclarecimento e muita conversa entre o Capitão Mike e o Tenente Norm, o cliente ficou muito satisfeito e salientou com a seguinte frase: “Queria dizer que essa é a melhor experiência que eu já tive em um atendimento ao consumidor”. Maravilhoso receber um *feedback* destes!

Exemplos de Ações de Relações Públicas de Empresas

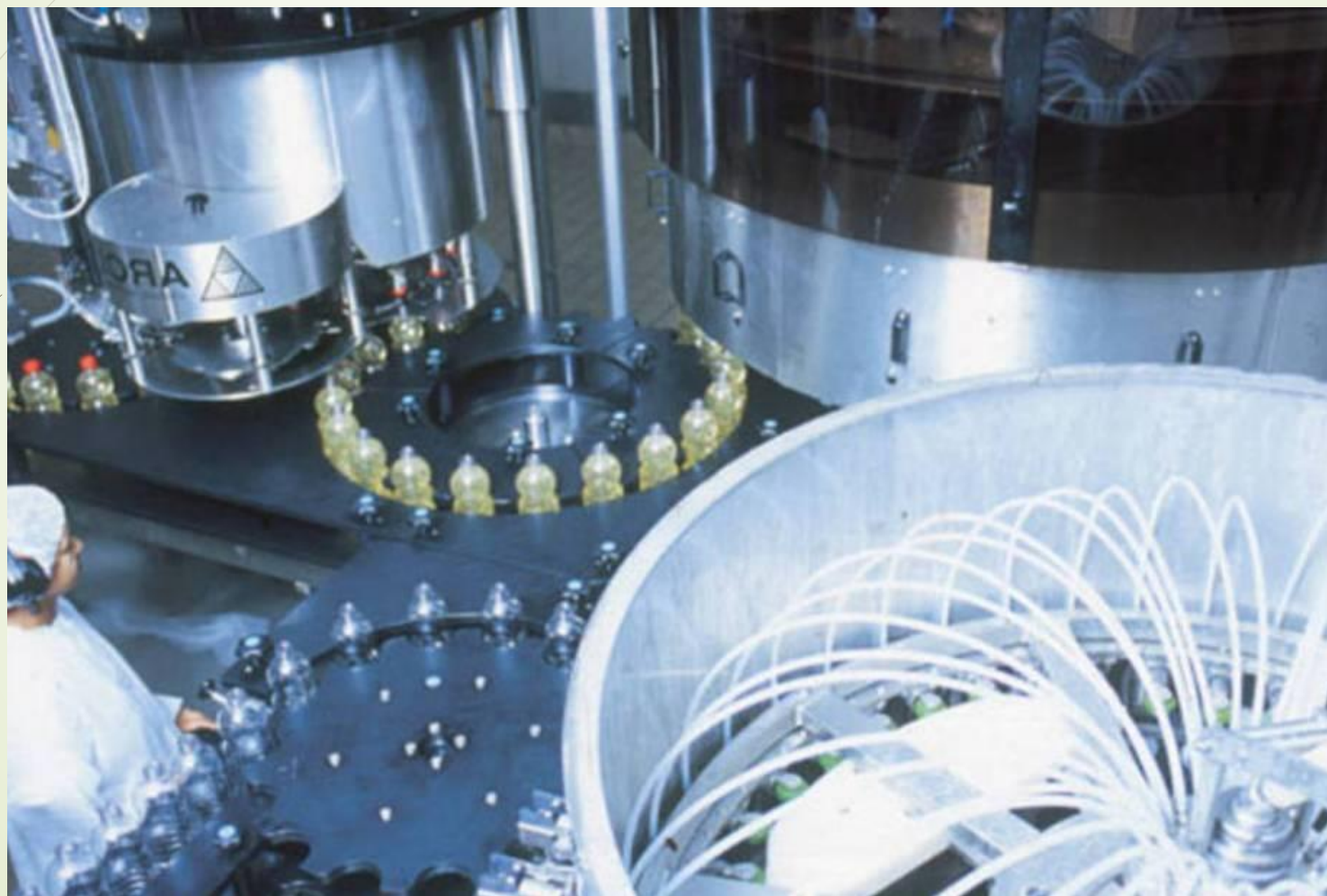
► 2. Disputa de rimas entre Itaú e Santander no Twitter

Um usuário indeciso sobre em qual banco abrir uma conta, postou no **Twitter** que abriria uma conta num dos dois bancos (**Santander** e **Itaú**) e decidiria por aquele que vencesse uma batalha de rimas.

Após desafiá-las as duas marcas começaram a criar suas rimas que falavam sobre as vantagens e diferenciais, enviando diretamente para o usuário que as desafiou.

O resultado de tudo isso foi muito divertido, ambas as marcas foram descontraídas e demonstraram atenção e interação com o cliente.

Exemplo empresa Socioambiental – Bunge cria embalagem biodegradável para margarina



Bunge cria embalagem biodegradável para margarina

- Foram dois anos de intensas pesquisas na subsidiária brasileira da Bunge, uma das maiores empresas de alimentos e de fertilizantes do mundo, para desenvolver uma embalagem feita de material orgânico e biodegradável.
- O intento, bem sucedido, deu origem a uma embalagem de menor impacto ambiental usada por um dos produtos da empresa, a margarina Cyclus.
- A empresa também tem atuado na redução de resíduos.
- No ano de 2015, diminuiu em 14% o volume de PET usado nas embalagens de óleo vegetal.
- Outra frente de atuação é no incentivo à reciclagem. A Bunge mantém 60 postos de coleta de óleo em padarias de toda a região metropolitana de São Paulo.



Stakeholders



- O termo inglês **stakeholder** (que poder ser traduzido como ‘parte interessada’) designa uma pessoa, grupo ou entidade com legítimos interesses nas ações e no desempenho de uma organização e cujas decisões e atuações possam afetar, direta ou indiretamente, essa mesma organização.
- **Stakeholders** são pessoas que não são proprietários da organização, mas organizações/ órgãos governamentais/ comunidades, tem alguma expectativa ou interesse nela.
- Os **stakeholders** podem ser divididos entre internos e externos.



Stakeholders Organizacionais

- Organizações existem graças a sua habilidade de criar valor e produzir resultados aceitáveis para vários grupos de *stakeholders*, pessoas que têm interesses, expectativas ou participação nela, no que faz e em quão eficazmente ela atua.
- Em geral os *stakeholders* são motivados a participar de uma organização se recebem incentivos que ultrapassam o valor das contribuições que necessitam fazer.
- Incentivos incluem recompensas em forma de dinheiro, poder ou status.
- Contribuições incluem habilidades, o conhecimento e a capacidade dos membros da organização para o desempenho de suas tarefas.



Stakeholders organizacionais

- Dois principais grupos de *stakeholders* organizacionais são os internos e os externos.

Incentivos e contribuições de *stakeholders* organizacionais


Investidor	Contribuição para a organização	Incentivo para contribuir
Interno		
Acionistas	Dinheiro e capital	Dividendos e valorização de ações
Gerentes	Habilidades e capacidades	Salários, bônus, status e poder
Trabalhadores	Habilidades e capacidades	Remuneração, bônus, ambiente estável e promoção
Externos		
Clientes	Receitas de aquisição de bens e serviços	Qualidade e preço de bens e serviços
Fornecedores	Insumos de alta qualidade	Receita de aquisição de contribuições
Governo	Regras orientando boas práticas de negócios	Competição livre e justa
Sindicatos	Acordo coletivo livre e justo	Divisão equitativa de incentivos
Comunidade	Infraestrutura social e econômica	Receita, impostos e emprego
Público em geral	Fidelidade de cliente e reputação	Orgulho nacional

Análise de *stakeholders* por parte de uma Organização

- A análise de *stakeholders* por parte de uma organização deve:
 - Identificar que são 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.



Stakeholders externos

- Clientes, fornecedores, o governo, associações de comércio, comunidades locais e o público em geral constituem indivíduos ou grupos que são *stakeholders externos*.
- 



Clientes

- Clientes são em geral um grande grupo de *stakeholders* externos de uma organização.
- São induzidos a selecionar um produto em particular (e daí uma organização específica) de uma cesta de produtos pela estimativa do valor que recebem dele em relação ao valor que pagam por ele.
- O dinheiro que pagam pelo produto é sua contribuição para a organização (sua receita de vendas) e reflete o valor que acreditam receber da organização.
- Desde que esta produza um produto de preço igual ou menor do que o valor que os clientes percebem que estão obtendo, eles continuarão a comprar o produto e a apoiar a organização.

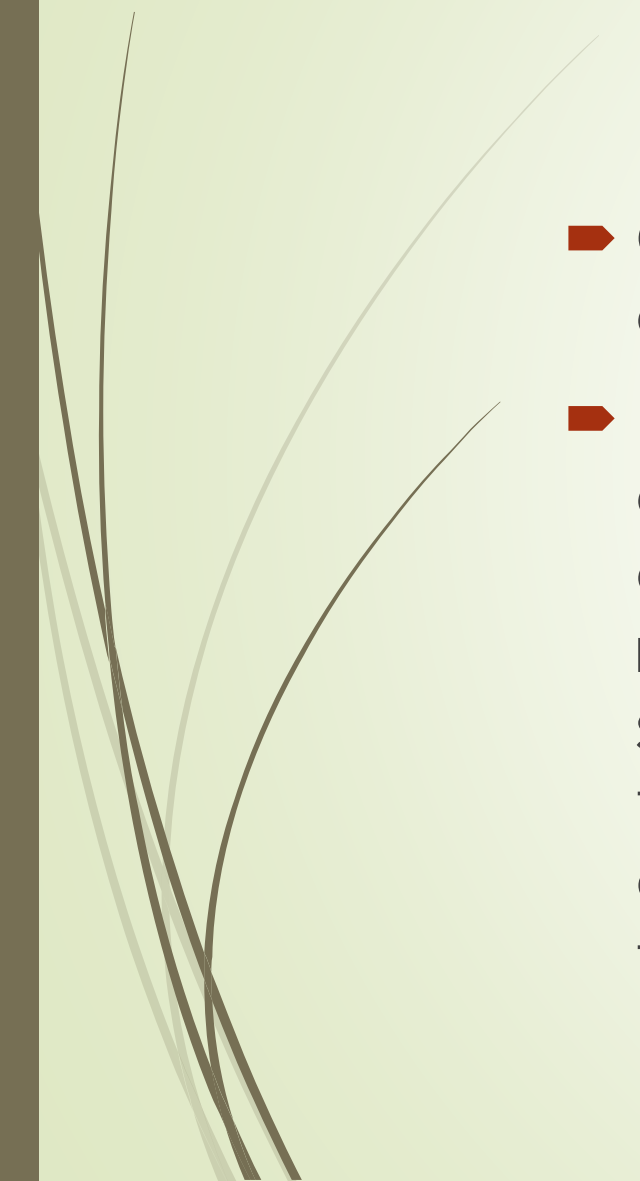


Fornecedores

- Os fornecedores, são outro importante grupo de *stakeholders* externos, contribuem para a organização ao fornecer partes de componentes e matérias –primas confiáveis, o que permite que a organização reduza as incertezas em suas operações de produção ou técnicas e diminua seus custos de produção
- Eles têm influência direta na eficiência da organização e indireta na habilidade par atrair clientes.
- Uma organização que possui insumos de alta qualidade pode fazer produtos de alta qualidade e atrair clientes.
- À medida que a demanda por seus produtos aumenta, a organização passa a exigir maiores quantidades de insumos de alta qualidade de seus fornecedores.




Governo

- O governo tem várias expectativas em relação a uma organização.
 - Ele quer uma competição justa e livre, seguindo regras, entre as empresas. Também espera que as empresas obedeçam as regras acordadas e as leis relativas à remuneração e ao relacionamento dos funcionários, à saúde dos trabalhadores e à segurança do local de trabalho, a práticas de contratação não discriminatórias e outras questões sociais e econômicas tratadas pela legislação.
- 

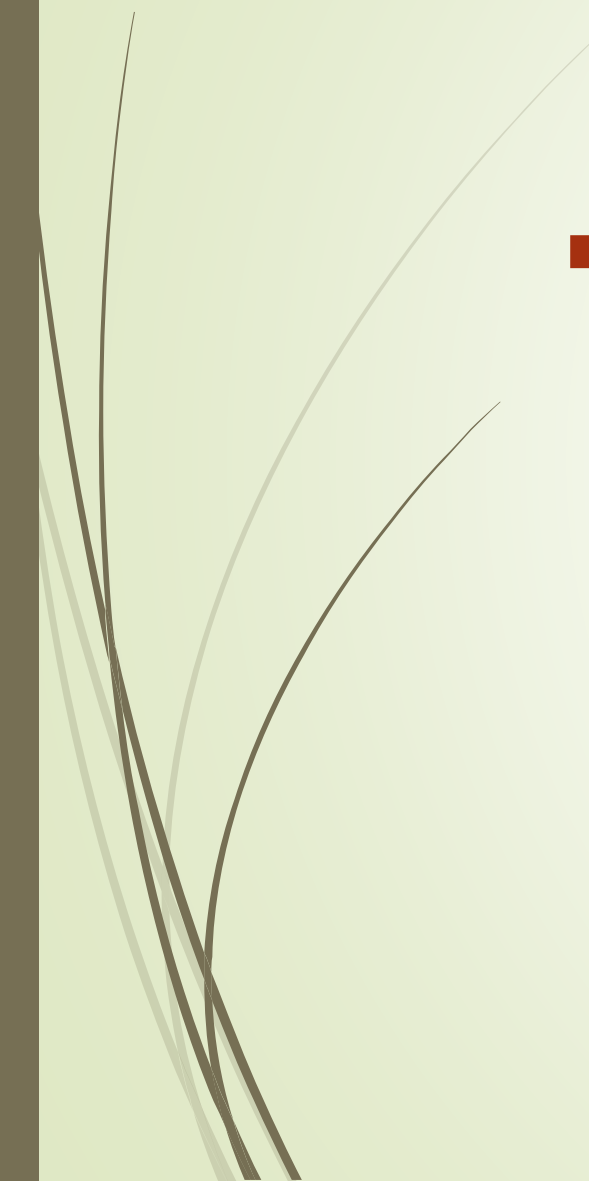


Sindicatos de Comércio

- A relação entre os sindicatos e uma organização pode ser de conflito ou de cooperação.
 - A natureza do relacionamento tem efeito direto na produtividade e na eficácia de ambos. A cooperação entre gerentes e sindicatos pode levar a resultados positivos de longa duração se os dois lados concordarem com uma divisão igual dos ganhos quando uma companhia alcança sucesso.
- 



Comunidades locais

- 
- Comunidades locais têm interesse no desempenho das organizações porque emprego, moradia e o bem estar econômico em geral de uma comunidade são fortemente afetados pelo sucesso ou fracasso de negócios locais.




O público em geral

- O público em geral sente-se feliz quando organizações, saem-se bem com relação a concorrentes internacionais.
- Isto não surpreende, pois a riqueza presente e futura de uma nação está intimamente relacionada ao sucesso de seus negócios e suas instituições econômicas.
- Os franceses e os italianos, por exemplo, preferem produtos produzidos em seus países, até mesmo quando os produtos estrangeiros são claramente superiores.




Stakeholders internos

- Os *stakeholders* internos são todas as pessoas ou entidades mais próximas da organização e incluem os seus acionistas, os trabalhadores e os gestores.
- 

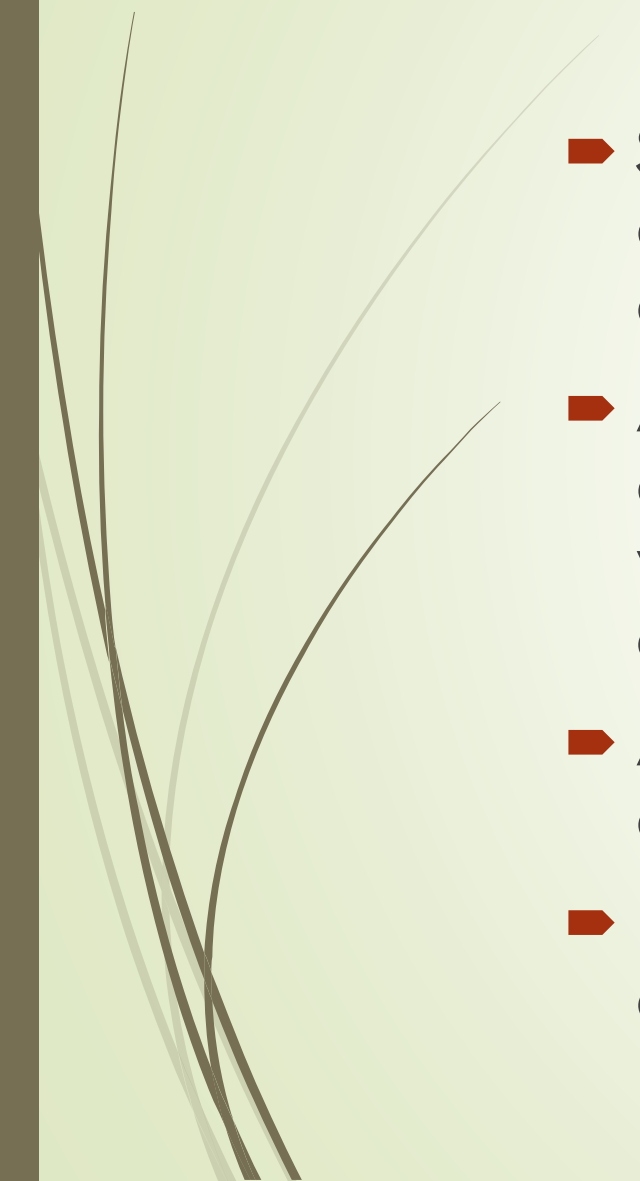


Acionistas

- Os acionistas são os donos da organização e, como tal, suas expectativas, dos recursos que ela possui com frequência são consideradas superiores às de outros *stakeholders* internos.
 - A contribuição dos acionistas para a organização é feita na forma de investimento em dinheiro, por meio de aquisição de ações ou quotas de mercado.
 - O incentivo dos acionistas para investir é o retorno em dinheiro que poderão obter com seus investimentos, na forma de dividendos e aumentos no preço das ações.
- 



Gerentes

- São funcionários responsáveis por coordenar os recursos da organização e garantir que os objetivos dela sejam alcançados com sucesso.
 - A alta administração é responsável por investir o dinheiro dos acionistas em recursos para maximizar o valor de futuras produções de bens e serviços de uma organização.
 - A verdade, gerentes são os agentes ou funcionários dos acionistas.
 - Eles são indicados indiretamente pelos acionistas que elegem uma diretoria para supervisionar os gerentes.
- 



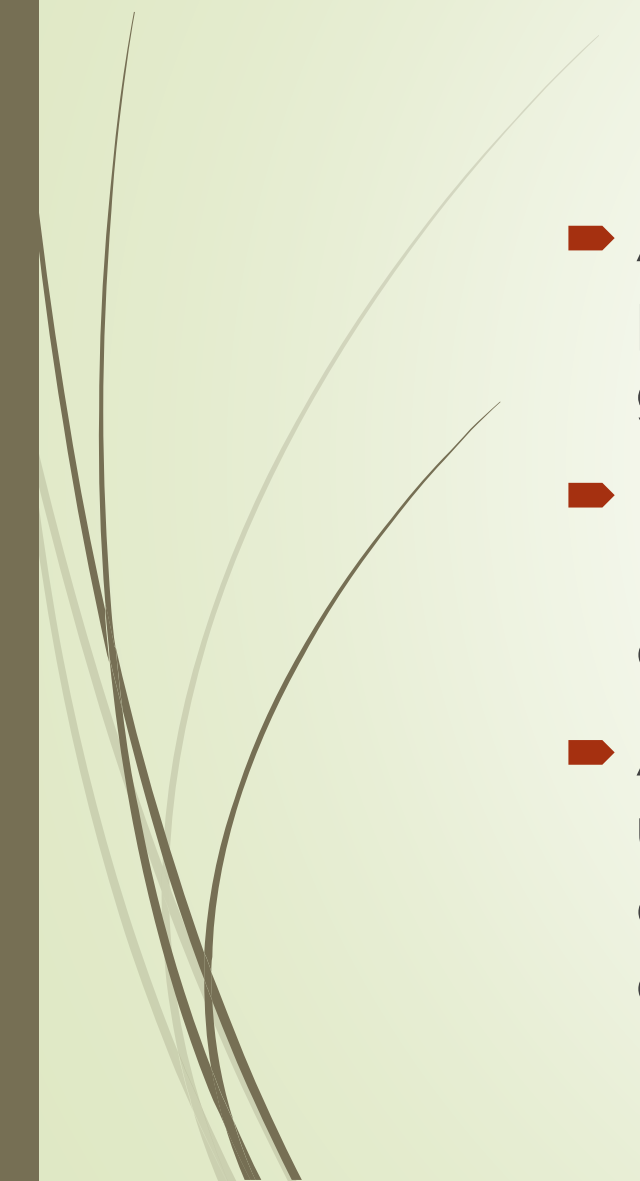
Gerentes




- As contribuições dos gerentes são as habilidades e o conhecimento que usam para planejar e direcionar a resposta da organização às pressões do ambiente e para planejar sua estrutura e cultura.
- Por exemplo, as habilidades de um gerente de abrir mercados globais, identificar novos mercados de produtos ou resolver problemas tecnológicos e de custos de transação podem facilitar muito o alcance dos objetivos organizacionais.



A força de trabalho

- 
- A força de trabalho de uma organização é formada por todos os funcionários que ocupam cargos não gerenciais.
 - Devem desempenhar tarefas e cumprir organizações (geralmente definidas na descrição de uma ocupação) de acordo com um nível requerido.
 - A contribuição dos funcionários para a organização é usar suas habilidades e conhecimentos para desempenhar suas obrigações e responsabilidades em alto nível.



Eficácia organizacional: satisfazendo interesses e objetivos dos *Stakeholders*

- Uma organização é usada simultaneamente por diferentes *stakeholders* para alcançar seus objetivos.
- As contribuições de todos eles são necessárias para que a organização torne-se viável e realize sua missão de produzir bens e serviços.
- Cada grupo de *stakeholders* é motivado a contribuir para a organização pelos próprios objetivos, e cada grupo avalia a eficácia dela, avaliando quão bem alcança os objetivos específicos do grupo.



Eficácia organizacional: satisfazendo interesses e objetivos dos *Stakeholders*

- Os acionistas avaliam uma organização pelo retorno que recebem por seus investimentos, clientes pela confiabilidade e pelo valor dos produtos em relação a seus preços, gerentes e funcionários por seus salários, condições de emprego e possibilidade de fazer carreira.
- Estes objetivos frequentemente entram em conflito, e grupos de stakeholders devem negociar o equilíbrio entre os incentivos que devem receber e as contribuições que deve fazer.
- Por este motivo as organizações costumam ser consideradas alianças ou coalizões de *stakeholders* que de modo direto (e indireto) negociam uns com os outros e usam seu poder e sua influência para alterar o equilíbrio de incentivos e contribuições a seu favor.

Referências Bibliográficas

- AMORIM, Ricardo. **Empecilhos no Brasil a curto prazo.** Disponível em: <http://ricamconsultoria.com.br/news/entrevistas/entrevista-ricardo-amorim-cni> Datado de março (2017). Acesso em: 11/10/2017.
- FULD, Leonard. *Inteligência Competitiva: como se manter à frente dos movimentos da concorrência e do mercado.* Rio de Janeiro: Elsevier, 2007
- HILSDORF, Carlos. O que é Inteligência Competitiva. Disponível em: <http://www.administradores.com.br/artigos/negocios/o-que-e-inteligencia-competitiva/44824/>. Datado em 12/05/2010. Acesso em: 25/04/2018.
- JONES, Gareth R. *Teoria das organizações*; tradução Luciane Pauleti e Daniel Vieira; revisão técnica Luciana Oranges Cezarino. – São Paulo: Pearson Education do Brasil 2010.
- SOBRAL, Filipe; PECCI, Alketa **Administração: teoria e prática no contexto brasileiro.** São Paulo: Pearson Prentice Hall, 3ª reimpressão 2010.



Vídeo

► **Por quê Inteligência Competitiva. Disponível em:**

<https://www.youtube.com/watch?v=Q1uyoP1XBI0>

