



Universidade Luterana do Brasil
ULBRA – Campus Cachoeira do Sul
Pró-Reitoria de Graduação

Curso: Sistemas de Informação

Disciplina: Análise Organizacional

Turma: 2015/1

Professor: Taciano Balardin

Análise do Contexto Organizacional → Análise de Ambiente

Para dar início à análise da organização, se faz necessário analisar o contexto da organização em suas raízes históricas e em sua finalidade, necessita-se analisar o ambiente em que esta organização está inserida, seus concorrentes, clientes, ameaças, entre outros. As organizações precisam responder ao ambiente com rapidez e eficiência, para tanto é necessário conhecê-lo.

1. Ambiente Geral (macroambiente)

Aspectos que podem não ter impacto direto nas operações diárias da organização, mas têm influência indireta sobre ela. Representam restrições dentro das quais todas as organizações devem funcionar (negócios, sindicatos, universidades, etc). Também chamado macroambiente, é constituído por forças indiretas do ambiente externo, detalhadas a seguir:

- 1.1 Fatores Tecnológicos: envolvem principalmente custos e disponibilidades de todos os fatores produtivos atuais utilizados nas organizações e as mudanças tecnológicas que afetam esses fatores de produção, bem como novos produtos ou serviços que poderão substituir os produtos e serviços atualmente fornecidos.
- 1.2 Fatores Políticos e Legais: envolvem principalmente decisões governamentais, em nível federal, estadual e municipal, capazes de afetar as atividades e as operações da organização. Os governos podem ser grandes compradores de bens e de serviços, subsidiar as organizações que os ajudam a sobreviver e prosperar, proteger as organizações locais da concorrência estrangeira e, sobretudo, ver nas organizações as oportunidades de empregos indispensáveis para a sobrevivência e o bem estar dos cidadãos. Envolvem também as legislações federal, estadual e municipal que, cada vez mais, estão afetando as operações e as atividades governamentais. Exemplo: legislação trabalhista, legislação sobre controles de preços, higiene, segurança do trabalho, etc.
- 1.3 Fatores Econômicos: abrange o nível de atividade econômica (economia em depressão, recessão, recuperação ou prosperidade), as flutuações nos preços de bens e serviços (inflação ou deflação), as políticas monetária, fiscal e cambial, a balança de pagamentos, as taxas de juros e de desemprego, etc. Cada um desses itens pode facilitar ou dificultar o alcance dos objetivos da organização e o sucesso ou fracasso de uma estratégia.
- 1.4 Fatores Internacionais: são as forças indiretas que se aplicam quando a organização se apoia em um fornecedor estrangeiro de recursos ou concorre com competidores internacionais.

- 1.5 Fatores Socioculturais: são os valores sociais e as atitudes das pessoas, que podem afetar poderosamente a estratégia organizacional. A qualidade de vida, os padrões de conforto, as preferências de lazer, os costumes referentes a vestuário, passeios, interesses, etc., que influenciam os produtos e serviços desejados pela sociedade em geral, bem como a quantidade, preço e importância.
- 1.6 Fatores Demográficos: fatores como densidade populacional e distribuição geográfica da população, distribuição por sexo, raça, etc, definem a maneira pela qual os clientes estão distribuídos no mercado, isto é, determinam as características do mercado atual e o futuro das organizações.
- 1.7 Fatores Ecológicos: envolvem aspectos do ambiente físico e natural em relação ao ambiente organizacional. As organizações influenciam e são influenciadas por aspectos como poluição, clima, transportes, comunicações, etc. E mais do que nunca as organizações precisam assumir suas responsabilidades na conservação do ambiente, favorecendo a qualidade de vida da sociedade em geral.

2. Ambiente de Tarefas (microambiente)

Conhecido também como ambiente específico, o ambiente de tarefas determina o local mais imediato onde uma organização específica deve atuar, enquanto o ambiente geral determina o local onde todas as organizações do setor atuam. É constituído pelos seguintes elementos:

- 2.1 Consumidores ou Usuários: é o chamado mercado (consumidores, usuários ou clientes) e que pode absorver todos os resultados ou saídas da atividade organizacional. Tanto o mercado atual quanto o potencial precisam ser analisados para verificar possíveis oportunidades ou ameaças em curto, médio e longo prazo. Os clientes são a força direta mais importante para as organizações, porque deles depende seu presente e futuro. As falhas em detectar mudanças nas preferências dos consumidores podem ser bastante custosas para os resultados organizacionais.
- 2.2 Fornecedores de Recursos: são organizações que proporcionam todos os recursos necessários para as operações e atividades organizacionais. São as demais organizações com as quais a organização mantém relações de dependência. Existem fornecedores de capital, de materiais e matérias-primas, de equipamentos, de tecnologia, de serviços, ou até mesmo parceiros estratégicos que atuam com a empresa para facilitar a venda, a distribuição e a divulgação dos produtos e serviços.
- 2.3 Concorrentes Comerciais: podem disputar clientes, consumidores ou usuários, no caso das organizações que produzem os mesmos produtos ou serviços colocados no mesmo mercado consumidor. Existem dois tipos de competidores: competidores intratipos ou diretos e intertipos ou indiretos. Os diretos são organizações que produzem produtos ou serviços similares. Os indiretos são organizações que podem alterar o interesse do consumidor, desviando as suas intenções de compra. Os concorrentes podem disputar também os recursos necessários, como dinheiro, materiais e matérias-primas, máquinas e equipamentos, tecnologia, recursos humanos, serviços, etc. A concorrência afeta poderosamente a dinâmica ambiental, provocando turbulência e reatividade.

- 2.4 Agentes Reguladores: são as entidades governamentais, sindicatos, associações de classe, entidades de defesa do consumidor, etc. que interferem nas atividades e operações da organização, vigiando, controlando ou impondo restrições e limitações.

A organização precisa adotar estratégias muito bem planejadas e implementadas para reduzir ou neutralizar as coações e ameaças externas, pois qualquer mudança em relação aos produtos ou serviços oferecidos pela organização alterará, alguma forma, o seu ambiente de tarefa e as suas relações de interdependência.

3. Ambiente Interno

O ambiente interno envolve os proprietários das organizações, funcionários, gerentes e o ambiente físico de trabalho, além da cultura organizacional.

- 3.1 Proprietários: pessoas com direitos legais de propriedade do negócio. Pode ser um único indivíduo que estabelece e desenvolve um pequeno negócio, parceiros que estabelecem e dirigem um negócio, investidores individuais que compram ações de um organização, ou outras organizações.

- 3.2 Funcionários: são os recursos de pessoas, do ambiente externo, a partir dos quais uma organização obtém funcionários. Pode ser considerado o mais valioso recurso interno de uma organização, é a sua energia vital. São os provedores de conhecimento e de habilidades, são condutores daquilo que cria, mantém e desenvolve as organizações. Para ter sucesso uma empresa deve atrair e manter indivíduos, os quais ela precisa para alcançar seus objetivos e prosperar. Os recursos humanos representam um grande desafio para os gerentes, pois envolvem fatores complexos como sexo, idade, cultura e outros aspectos.

- 3.3 Gerentes: formam o corpo governante eleito pelos acionistas da organização, ou escolhidos pelo proprietário, e são os encarregados da administração geral da organização, para garantir o desempenho das funções administrativas e os resultados estabelecidos.

- 3.4 Ambiente físico: abrange as instalações e o trabalho que as pessoas executam. Pode assumir as mais diversas configurações, como a localização das instalações num único plano ou em diversos andares, em um único local ou em vários locais diferentes, próximos ou distantes.

4. Ambiente Global

Nenhuma organização pode ignorar o ambiente em que se situa, que contém oportunidades e ameaças. As oportunidades existem na forma de mercados, recursos e outras condições externas que a organização pode explorar para crescer e prosperar. As ameaças são as forças no ambiente capazes de restringir a organização, prejudicando o crescimento ou eficácia, ou mesmo ameaçando sua sobrevivência. Ameaças podem surgir de novos competidores, que desafiam o nicho ou a posição de mercado, de condições legais ou políticas e de mudanças demográficas globais.

Nem todas as organizações são afetadas da mesma maneira pelas forças do ambiente global. Mas existem elementos de ações positiva ou negativa na administração organizacional, como a complexidade e a turbulência ou mudança do ambiente.

4.1 Complexidade ambiental: se refere ao número e à relatividade dos elementos ambientais que afetam a organização. Significa que a organização deve obter mais informações sobre o seu ambiente, de modo a ser administrada com sucesso.

4.2 Mudança do ambiente (turbulência): a mudança das condições ambientais provoca alterações na organização. Gera turbulência, o que significa que os gerentes devem estar atentos ao ambiente e obter informações para melhorar a qualidade das decisões. Nas condições de ambiente calmo, caracterizado por pequenas mudanças, as organizações podem utilizar métodos ou planos já estabelecidos, aceitáveis, que já trouxeram bons resultados.

Para enfrentar a complexidade e as mudanças de ambiente, uma organização deve definir a sua estrutura. O elemento estrutural básico é a posição ou função exercida pelo funcionário na organização, e cada posição é constituída de diversos papéis. Os processos de decisão que controlam ou limitam a atuação e descrição de uma posição também precisam ser definidos. Cada posição é caracterizada por relativa quantidade de autoridade e autonomia no desempenho das atividades.

A organização como um todo é comumente caracterizada pelo grau de dispersão da autoridade na toma de decisão. Quando a autoridade é concentrada nos níveis mais altos, a organização é considerada centralizada. Quando a autoridade é permitida aos mais baixos níveis hierárquicos, combinada com as necessárias informações para fazê-la, a organização é considerada descentralizada.

O ambiente global exige uma visão administrativa ampla, necessitando de um grau de coordenação entre as atividades para garantir um melhor desempenho da organização.

Referências Bibliográficas:

ARAUJO, Luis César G. de. **Organização, sistemas e métodos e as tecnologias de gestão organizacional**. 5ª ed. São Paulo: Atlas, 2011.

CURY, Antonio. **Organização e Métodos: uma visão holística**. 7ª ed. São Paulo: Atlas, 2000.