

FABRÍCIO PALERMO PUPO

# FUNDAMENTOS DE ADMINISTRAÇÃO



# Fundamentos de Administração

---

Fabício Palermo Pupo

IESDE BRASIL S/A  
2019

© 2019 – IESDE BRASIL S/A.

É proibida a reprodução, mesmo parcial, por qualquer processo, sem autorização por escrito do autor e do detentor dos direitos autorais.

Capa: IESDE BRASIL S/A. Imagem da capa: vasabii/iStockphoto

**CIP-BRASIL. CATALOGAÇÃO NA PUBLICAÇÃO**  
**SINDICATO NACIONAL DOS EDITORES DE LIVROS, RJ**

---

P986f Pupo, Fabrício Palermo

Fundamentos de administração / Fabrício Palermo Pupo.

- 1. ed. - Curitiba [PR] : IESDE Brasil, 2019.

126 p. : il.

Inclui bibliografia

ISBN 978-85-387-6253-9

1. Administração - Filosofia. I. Título.

19-55948

CDD: 658.001

CDU: 005.1

---

*Todos os direitos reservados.*



**IESDE BRASIL S/A.**

Al. Dr. Carlos de Carvalho, 1.482. CEP: 80730-200

Batel – Curitiba – PR

0800 708 88 88 – [www.iesde.com.br](http://www.iesde.com.br)

## Fabício Palermo Pupo

Doutorando em Gestão da Informação pela Universidade Federal do Paraná (UFPR). Mestre em Administração pela Fundação Getulio Vargas (FGV). Pós-graduado em Marketing, Gestão Empresarial e Mídias Digitais. Graduado em Administração e Comércio Exterior. Autor do livro *Gestão de marketing*. Atuou como diretor de *marketing* e atualmente dedica-se integralmente a pesquisas, docência, palestras e consultorias em *marketing*, estratégia, desenvolvimento pessoal e tecnologias.



# Sumário

---

*Apresentação* 7

- 1. Evolução dos conceitos de administração** 9
  - 1.1 As ondas da evolução da sociedade 9
  - 1.2 Os primeiros conceitos de administração 13
  - 1.3 Evolução dos princípios de gestão e produtividade 16
  
- 2. Principais teorias de administração** 21
  - 2.1 Introdução às teorias de administração 23
  - 2.2 Conceitos e aplicações 26
  - 2.3 Desdobramentos das teorias nas organizações 28
  
- 3. Análise do ambiente externo das organizações** 33
  - 3.1 Conceito de análise de ambiente 34
  - 3.2 Variáveis do ambiente externo 35
  - 3.3 Métodos e técnicas de avaliação e interpretação 40
  
- 4. Noções de empresa e de gestão** 45
  - 4.1 Conceitos de formação empresarial 46
  - 4.2 Funções da administração 48
  - 4.3 Implicações das funções e desempenho organizacional 50
  
- 5. O papel do gestor nas organizações** 55
  - 5.1 O papel do gestor no resultado organizacional (habilidades administrativas) 56
  - 5.2 A articulação e as ações sistêmicas 59
  - 5.3 O processo organizacional 60

- 6. Noções de empreendedorismo 67**
  - 6.1 Conceitos de empreendedorismo 68
  - 6.2 O intraempreendedorismo 71
  - 6.3 Modelos de gestão com base na inovação empreendedora 72
  
- 7. Administração estratégica e níveis administrativos 79**
  - 7.1 Introdução ao conceito de estratégia 80
  - 7.2 Funções, etapas e aplicação da estratégia 82
  - 7.3 Níveis administrativos relacionados à execução da estratégia 84
  
- 8. Administração operacional, produtividade e qualidade 89**
  - 8.1 Conceito e uso da administração operacional 91
  - 8.2 Produtividade e qualidade na organização 92
  - 8.3 Desempenho baseado em controles e metas organizacionais 94
  
- 9. Princípios das mudanças organizacionais 99**
  - 9.1 A administração contingencial 101
  - 9.2 Mudanças organizacionais 103
  - 9.3 Planejamento e controle das mudanças 105
  
- 10. Tendências, tecnologia e novos modelos de gestão 111**
  - 10.1 Análise de tendências na administração 113
  - 10.2 Novas tecnologias e suas implicações na administração 114
  - 10.3 Novos modelos de gestão 115



# Apresentação

---

Os fundamentos que norteiam a administração surgiram da reflexão, observação e experiência de industriais, empresários do comércio e estudiosos que vivenciaram os desafios do crescimento urbano e do surgimento das grandes fábricas do início do século XX. Em meados de 1908, as primeiras configurações de linha de produção passaram a funcionar e promover o desenvolvimento da escala de produtos, e, com isso, as teorias sobre eficiência e eficácia se transformaram em um guia, norteador do gerenciamento desses empreendimentos.

No decorrer desse século, os conceitos se transformaram em teorias e subsidiaram os gestores a dirigir e controlar de forma mais produtiva, com o foco na maximização dos resultados e na minimização do uso de recursos.

Nesta obra, propomos uma contextualização da origem dos fundamentos de administração. A cada capítulo apresentamos uma evolução das teorias, bem como dos conceitos aplicados aos negócios. Assim, no primeiro capítulo é feita uma descrição histórica da evolução dos conceitos relacionados à administração; em seguida, no Capítulo 2, você irá conhecer as teorias administrativas e as influências que elas provocaram no dia a dia das organizações.

No Capítulo 3, estudaremos os métodos e as técnicas de avaliação do ambiente externo, o qual pode influenciar a empresa a mudar de rumos ou oportunizar crescimento, dependendo do que ocorra como fato gerador. Após essa análise estratégica, o Capítulo 4 busca abordar a formação de uma empresa, bem

como sua concepção de planejamento, organização, liderança, controle e decisão.

Nos Capítulos 5 e 6, são abordados assuntos de âmbito comportamental, como o papel do gestor como articulador de todo processo organizacional e da organização como oportunidade de carreira, bem como os princípios do empreendedorismo como modelo de gestão.

No Capítulo 7, a fim de somar aos fundamentos de administração, e com uma abordagem prática, preparamos uma fundamentação dos princípios de estratégia, suas funções, seus objetivos e níveis administrativos. Aliado a isso, no Capítulo 8 você continuará estudando formas de entender a eficiência da empresa, por meio dos conceitos de administração operacional, produtividade e qualidade organizacional.

Por fim, os Capítulos 8 e 9 apontam para o planejamento e a execução de mudanças organizacionais e as tendências em tecnologias aplicadas aos negócios e novos modelos de gestão. Dessa forma, você terá conhecimento suficiente para compreender como foi, como é e como será a administração do futuro.

Boa leitura!

# Evolução dos conceitos de administração

---

Este capítulo procura abordar historicamente a evolução dos conceitos relacionados à administração que sustentam os fundamentos da teoria. Os conceitos apresentados surgiram de diferentes fontes e foram aprimorados com o tempo, no entanto, tais melhorias sempre serviram para fins semelhantes: o aumento da produtividade nas organizações industriais. Os conceitos de administração sofreram desdobramentos devido a contextos específicos, somados a fatos ocorridos em diversos continentes e épocas, como a inovação da linha de montagem dos automóveis, a substituição de fontes de energia (vapor para elétrica) e a valorização do conhecimento, que passou a ser gerado e compartilhado em uma velocidade instantânea, devido ao advento das conexões em redes.

## 1.1 As ondas da evolução da sociedade

▶ Vídeo



Ao estudar os fundamentos que norteiam a administração, consideramos que a sociedade passou a parametrizar e controlar de maneira mais eficiente e eficaz as formas de produção com base nas primeiras grandes fábricas e linhas de montagem, nas quais eram aplicadas técnicas de otimização da mão de obra, bem como a permanente tentativa do uso mais adequado das máquinas movidas a vapor, a fim de obter maior volume de produção (SCHUMPETER, 1997; WILLIAMS, 2009; SCHWAB, 2016).

Diante disso, a sociedade se viu em uma nova transformação, impulsionada pela transição da força de trabalho de propulsão animal

para as máquinas a vapor e, em seguida, elétricas. Segundo Toffler (2001), essas mudanças são consideradas as ondas de evolução da sociedade e apresentam as formas com que a sociedade se adaptou e inovou. Para entender os fundamentos da administração, primeiramente é necessário observar o contexto que norteou as teorias administrativas com base em acontecimentos do início do século XX, pois suas origens são oriundas de uma época com hábitos, costumes e modelos de negócios próprios daquele período. Outro ponto de partida dessa evolução é a dedução do constante aprimoramento da sociedade, com a busca por inovação, descobertas, invenções e criatividade aplicadas a novos produtos e serviços que servem a uma população (TOFFLER, 2001; MORGAN, 1996).

Normalmente, uma sociedade vive em constantes desafios, buscando informação útil e relevante para resolver os problemas do dia a dia. Busca também se conectar com outros agrupamentos humanos, a fim de encontrar soluções em conjunto; logo, podemos deduzir que vivemos em prol de gerir dados, convertê-los em informações e usá-los em inovações que possam atender a demandas latentes (NOGUEIRA, 2007).

Esse avanço natural da sociedade, em busca de atender às necessidades e aos desejos, está ligado às organizações, que, por definição, são compostas por pessoas com objetivos comuns de produzir algo para a sociedade, e que, muitas vezes, por meio da produção em larga escala, podem oferecer algo acessível à população. Além disso, somam-se a esse avanço da sociedade os esforços em pesquisa e desenvolvimento, os quais também viabilizam o atendimento das necessidades de uma sociedade por meio da produção em larga escala (BATEMAN; SNELL, 2009).

Diante disso, você perceberá que o conteúdo desta obra aborda assuntos de maneira multidisciplinar, pois os fundamentos de administração tratam de produção, inovação, consumo, planejamento, controle, liderança, metas, eficiência operacional, desempenho

humano e da busca por novidades de produtos e serviços que possam ser oferecidos à sociedade (CHIAVENATO, 2014).

Tudo o que você absorver daqui para frente deve ser usado a favor do seu desenvolvimento como gestor, seja você um estagiário, um funcionário de carreira, um executivo do alto escalão ou proprietário de uma *startup*.

Em que contexto a administração passou existir a partir do século XXI? De acordo com Toffler (2001), a sociedade passou por mudanças de produtividade, de hábitos de consumo, de aprendizado, de relações humanas e de trabalho. As etapas pelas quais Toffler apresenta a evolução estão relacionadas a três pontos gerais, que se desdobram em outros mais específicos. Dentre os gerais, aponta-se como origem da Primeira Revolução o domínio da agricultura, pelo qual pequenos agrupamentos humanos deixaram de ser nômades para poder cultivar em um mesmo lugar suas fontes de energia alimentares. Isso fez com que surgissem as primeiras comunidades. Em segundo lugar, houve a evolução dos processos fabris, os quais foram impactados pela força motriz das ferramentas utilizadas, seja do moinho movido à correnteza de um rio, ou de um animal que o movimentava, para, enfim, evoluir à força propulsora do vapor, que oferecia maior potência e continuidade (SCHWAB, 2016; TOFFLER, 2001).

No decorrer do surgimento das inovações, a propulsão por meio da máquina a vapor mudou para fonte de energia elétrica, consequentemente afetando todo o processo industrial e seu desempenho, até que a sociedade entrou na chamada *terceira onda*, com novos hábitos, costumes e formas de riqueza (TOFFLER, 2001).

Essa Terceira Revolução foi marcada pelo uso do conhecimento sistematicamente concebido e que poderia ser aplicado de forma generalizada a muitos problemas. Houve também o desdobramento para novas tecnologias e o advento da informática, aumentando a velocidade em que as inovações ocorriam (TOFFLER, 2001).

Pode-se observar, no Quadro 1, características de cada onda de transformação, que impactam diretamente o dia a dia das empresas, dos negócios e do consumo, bem como detalhamentos dos seus desdobramentos.

**Quadro 1** – Comparativo entre as ondas de transformação da sociedade

	<b>Primeira onda Agricultura</b>	<b>Segunda onda Industrialização</b>	<b>Terceira onda Conhecimento</b>
Fatores de produção	Terra	Capital e máquinas	Informação e conhecimento
Capital	Bens tangíveis (agrícola)	Bens tangíveis (aço, petróleo, recursos não renováveis)	Bens intangíveis (patentes, <i>softwares</i> , tecnologia)
Moeda	Ouro e papel moeda	Papel moeda	Digital (cartão, <i>on-line</i> )
Formas de trabalho	Trabalho físico; rotineiro (desempenho poderia ser interrompido por chuvas, inverno, tempestades)	Trabalho físico; mecânico e repetitivo; horários fixos em fábricas e escritórios	Trabalho mental; mais criativo; fluxo contínuo; ininterrupto em casa, no carro, no avião
Gestão da inovação	Longo prazo	Esporádica	Constante
Formação da elite	Formada pelos proprietários de terra	Formada pelos grandes industriais	Indeterminada, pois quem detém o <i>know-how</i> pode ser uma pessoa ou uma empresa grande ou pequena

(Continua)

	<b>Primeira onda Agricultura</b>	<b>Segunda onda Industrialização</b>	<b>Terceira onda Conhecimento</b>
<b>Velocidade dos acontecimentos e inovação</b>	Lenta	Relativamente rápida	Em tempo real

Fonte: Adaptado de Toffler, 2001.

O Quadro 1 apresenta de forma reduzida alguns impactos das três ondas do crescimento da sociedade: a agricultura, a industrialização e a era do conhecimento. Diante disso, é possível observar que as empresas, a sociedade e o consumo ultrapassaram a limitação regional e atuam sob influência global, sendo que as empresas também reconhecem essa abrangência e percebem o quanto a administração se desenvolveu com uma possível extrema globalização, em uma sociedade pós-industrial (TOURAINÉ, 2002; TOFFLER, 2001; SCHWAB, 2016).

## 1.2 Os primeiros conceitos de administração

 Vídeo



Entre os primeiros conceitos de administração, oriundos do início do século XX, surge, inicialmente, a ideia daquilo que é eficiente e eficaz, pois, no decorrer das inovações e dos novos produtos que foram surgindo, o desperdício de matéria-prima era comum, além disso, o tempo que cada operário demorava em uma tarefa era indeterminado, o que poderia provocar uma grande variabilidade (MAXIMIANO, 2000).

Diante disso e de outros fatores, percebeu-se a proliferação da mudança de pensamento e das transformações nos processos de fabricação, impactando o trabalho de uma forma geral, bem como da definição formal de uma organização industrial, que, segundo Daft (2005, p. 8), é considerada “uma entidade social dirigida a metas e deliberadamente estruturada”, a saber que:

trata-se de uma **entidade social** por ser criada para alcançar algum resultado, como obter lucro, ganhar aumento de salário para os membros, satisfazer as necessidades espirituais (Igreja), ou proporcionar satisfação social (irmandade). **Deliberadamente estruturada** significa que as tarefas são divididas e as responsabilidades pelo seu desempenho é atribuída aos membros da organização [...]. (DAFT, 2005, p. 8, grifos nossos)

Esse conceito pode definir todos os tipos de organizações, incluindo as lucrativas e as sem fins lucrativos. Assim, outros conceitos surgem ao encontro da melhoria das indústrias, entre eles o conceito de **eficácia**, que diz respeito ao grau pelo qual uma organização atinge os resultados propostos, ou seja, reflete o quanto da meta estabelecida é alcançada. Somado a isso, o conceito de **eficiência** se refere ao esforço, montante de recursos e método utilizado para se atingir as metas propostas.

Segundo Daft (2005, p. 8), pode-se identificar uma empresa eficiente ao analisar a “quantidade de matéria-prima, quanto dinheiro e pessoas são necessários para produzir um dado volume de produção. A eficiência pode ser calculada como a quantia de recursos usados para produzir um produto ou serviço”.

Da mesma forma, uma empresa pode ser ao mesmo tempo eficiente e eficaz, pois faz da forma certa e gasta os recursos de maneira planejada, por exemplo:

um fabricante de carpetes que, ao usar uma nova tecnologia para produzir simulações coloridas de suas amostras [...] não precisa interromper as máquinas para produzir pequenos lotes de amostras. Desse modo, torna-se mais eficiente que os concorrentes que necessitam parar suas máquinas para fazer a mesma atividade [...]. (DAFT, 2005, p. 8)

Tendo essas duas variáveis como meta, a empresa melhora como um todo, sendo afetada de maneira sistemática, e passa a fazer suas atividades com mais rapidez e qualidade, o que pode impactar na satisfação dos clientes.



Além disso, surgem também as primeiras descrições de habilidades e competências do administrador profissional, pois ele é o responsável pela articulação na empresa. Dentre essas habilidades, três estão relacionadas ao planejamento, à execução e à ação, que são as **habilidades conceituais**: visão de longo prazo, ideias e conceitos abstratos; **habilidades humanas**: relacionamento interpessoal, liderança e formação de equipes; e **habilidades técnicas**: manuseio e operações da fábrica (CHIAVENATO, 2014; MORGAN, 1996; DRUCKER, 1998).

Outras descrições do perfil do administrador profissional são as de competências, que, segundo Chiavenato (2014), são consideradas duráveis, conforme apresentado no Quadro 2.

**Quadro 2** – Competências duráveis do administrador profissional

<b>Conhecimento</b>	Todo acervo de informações, conceitos, ideias, experiências e aprendizagens que o administrador possui a respeito de sua especialidade.
<b>Perspectiva</b>	Capacidade de colocar o conhecimento em ação, saber transformar a teoria em prática e aplicar o conhecimento na análise das situações e solução dos problemas e na condução do negócio.
<b>Julgamento</b>	O administrador precisa saber analisar e avaliar a situação com clareza, obter informações suficientes para julgar os fatos com espírito crítico, ponderar com equilíbrio e definir prioridades.
<b>Atitude</b>	Comportamento pessoal do administrador diante de situações com que se defronta no seu trabalho. Envolve o impulso e a determinação de inovar, além da convicção de melhorar continuamente.

Ao observar esse conjunto de habilidades e competências, é possível perceber que o papel de um profissional da administração requer multidisciplinaridade e visão para poder atuar de uma forma condizente e equilibrada.

### 1.3 Evolução dos princípios de gestão e produtividade

▶ Vídeo



A evolução dos princípios de gestão e produtividade está ligada a fatos históricos do desenvolvimento da humanidade e forma uma sucessiva combinação de novidades que foram surgindo a fim de otimizar os trabalhos, as atividades e funções dentro de uma sociedade. Essa linha do tempo possui diversos registros, mas, para ilustrar os princípios de gestão, alguns são mais evidentes, como em 1800 a.C., com o Código de Hamurabi (Babilônia), o uso de controle escrito da produção agrícola, bem como as transações de produtos artesanais que eram trocados entre os cidadãos. Além disso, houve o surgimento da descrição de responsabilidades dentro de uma cidade organizada (MOTTA; VASCONCELOS, 2006).

Diante disso e de muitos outros fatores que influenciaram a evolução dos princípios de gestão e produtividade, em 1776, na Inglaterra, o filósofo e economista Adam Smith divulga sua pesquisa sobre a aplicação dos princípios de especialização aos trabalhos manufatureiros. Com isso, surgem conceitos de controles para a produção, da qualidade do produto, bem como da gestão do capital circulante (NOGUEIRA, 2007).

Em 1900, nos EUA, o engenheiro mecânico Frederick Taylor estuda grandes fábricas, siderúrgicas, e passa a buscar métodos mais eficientes para substituir a tentativa e o erro, por meio de registros e da utilização de métodos sistemáticos e generalizáveis na gestão de uma organização, promovendo o surgimento da aplicação da eficiência operacional na indústria (MAXIMIANO, 2009).

Esse novo paradigma da produtividade é evidente diante das mudanças que ocorreram no período entre a Primeira e a Segunda Revolução Industrial, conforme apresentado no Quadro 3.

**Quadro 3** – Diferenças entre a Primeira e a Segunda Revolução Industrial

<b>Características da Primeira Revolução Industrial</b>	<b>Características da Segunda Revolução Industrial</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mecanização da agricultura.</li> <li>• Aplicação da força motriz (a vapor) na indústria.</li> <li>• Desenvolvimento do sistema fabril.</li> <li>• Avanço nas inovações em transportes e comunicações.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Substituição do ferro pelo aço.</li> <li>• Substituição do vapor pela eletricidade.</li> <li>• Princípios de especialização dos operários.</li> <li>• Novas formas de organização capitalista.</li> <li>• Expansão da industrialização e produção em escala global.</li> </ul>

Fonte: Adaptado de Schwab, 2016.

Após essas mudanças, a produtividade passou a ter abordagens prescritivas e normativas, com o início da teoria clássica e da administração científica. Taylor e Fayol foram responsáveis por introduzir conceitos originais e replicáveis às indústrias, a fim de otimizar a produção e obter o máximo resultado da máquina, bem como do operário, que, na época, trabalhava até a fadiga (NOGUEIRA, 2007).

Taylor foi um engenheiro mecânico formado pelo Instituto de Tecnologia de Stevens, de New Jersey, nos Estados Unidos, que se dedicou aos estudos de metodização e modernização dos processos de trabalho na indústria. Com suas primeiras obras sobre administração publicadas em 1903 e 1911, ele ficou conhecido pelo uso dos tempos e movimentos, a fim de prescrever e mapear as atividades, fazendo com que o trabalhador não precisasse pensar para executar uma tarefa, mas simplesmente repetir após aprender (CHIAVENATO, 2014).

Tais princípios e ideias nortearam os fundamentos da administração em sua primeira etapa de entendimento e evolução. No decorrer

destes estudos, você verá que há mais especificidades e delineamentos relacionados ao avanço dos conceitos da administração, bem como o seu amadurecimento para teorias mais refinadas.

## Considerações finais

Diante dos conhecimentos explanados no capítulo, é possível observar que a administração foi formada por um misto de métodos e técnicas provenientes da gestão da produção industrial e das formas de eficiência e eficácia que foram sendo aplicadas para otimizar os resultados de produção.

Outra análise relevante ao capítulo refere-se ao desdobramento das ondas da evolução social, as quais, segundo Toffler (2001), são reflexos do crescimento da sociedade, da sua capacidade de adaptação, inovação e melhoria contínua que as pessoas buscam naturalmente para que suas vidas se tornem melhores.

Os primeiros conceitos de administração fizeram com que a gestão evoluísse de uma categoria que usava da tentativa e erro em seus processos para um modelo de gestão composto por pessoas com habilidades e técnicas voltadas à precisão e articulação de uma empresa, a saber que as habilidades comportamentais de gestão das pessoas passaram a ser mais estudadas com o tempo, pois percebeu-se que a motivação dos operários influenciava a produtividade e a qualidade.

Por fim, concluímos este capítulo entendendo que os princípios de gestão e produtividade passaram por evolução e aprendizado, e a cada momento da história foram somando características e um conceito.

## Ampliando seus conhecimentos

A fim de ampliar os conhecimentos na área de fundamentos da administração, temos duas dicas para você.

- TEMPOS Modernos. Direção: Charles Chaplin. EUA: Continental, 1936, (87min.) P&B.

Assista ao filme *Tempos Modernos* (1936), que retrata um operário de uma linha de montagem que testou uma "máquina revolucionária" para evitar a hora do almoço e é levado à loucura pela "monotonia frenética" do seu trabalho. Para saber mais, acesse: <http://www.adorocinema.com/filmes/filme-1832/>. Acesso em: 8 mar. 2019.

- TOFFLER, A. *A Terceira Onda*. Rio de Janeiro: Record, 2001. Leia o livro de Alvin Toffler, *A Terceira Onda* (2001), que apresenta as características da sociedade em três grandes fases históricas de evolução: a agrícola, a industrial e a tecnológica (conhecimento).

## Atividades

1. As transformações durante a Segunda e a Terceira Revolução Industrial causaram mudanças em relação à produtividade e aos seus conceitos? Justifique.
2. As três ondas apresentadas por Alvin Toffler deixaram de existir ou estão presentes dentro da sociedade pós-industrial, proposta por Touraine (2002)? Explique.
3. Sobre as habilidades e competências do administrador profissional, é correto afirmar que ele deve seguir uma especialidade e atender apenas àquilo que lhe for específico? Justifique.

## Referências

BATEMAN, T. S.; SNELL, S. A. *Administração: novo cenário competitivo*. Tradução de Bazán Tecnologia e Linguística Ltda. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

CHIAVENATO, I. *Introdução à teoria geral da administração*. 9. ed. Rio de Janeiro: Campus, 2014.

DAFT, R. L. *Administração*. Tradução de Robert Brian Taylor. 6. ed. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2005.

DRUCKER, P. F. *A profissão de administrador*. Tradução de Nivaldo Montingelli Jr. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 1998.

MAXIMIANO, A. C. A. *Teoria geral da administração: da escola científica à competitividade na economia globalizada*. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2000.

MAXIMIANO, A. C. A. *Teoria geral da administração: da revolução urbana à revolução digital*. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

MORGAN, G. *Imagens da organização*. Tradução de Cecília Whitaker Bergamini. São Paulo: Atlas, 1996.

MOTTA, F. C; VASCONCELOS, I. *Teoria geral da administração*. 3. ed. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2006.

NOGUEIRA, A. M. *Teoria geral da administração para o século XXI*. São Paulo: Ática, 2007.

SCHUMPETER, J. (1911). *Teoria do desenvolvimento econômico: uma investigação sobre lucros, capital, crédito, juro e o ciclo econômico*. Tradução de Maria Sílvia Possas. São Paulo: Nova Cultural, 1997.

SCHWAB, K. *A Quarta Revolução Industrial*. Tradução de Daniel Moreira Miranda. 1. ed. Rio de Janeiro: Edipro, 2016. p. 160.

TOURAINÉ, A. *Crítica da modernidade*. Tradução de Elia Ferreira Edel. 7. ed. Petrópolis: Vozes, 2002.

TOFFLER, A. *A Terceira Onda*. 26. ed. Tradução de João Távora. Rio de Janeiro: Record, 2001.

WILLIAMS, T. I. *História das invenções: do machado de pedra às tecnologias da informação*. Tradução de Cristina Antunes. atual e rev. Belo Horizonte: Gutenberg, 2009.

## Principais teorias de administração

---

Neste capítulo, você vai conhecer as diversas vertentes da administração manifestadas a partir de 1900 e que se tornaram fontes de referência para a gestão empresarial. Tratam-se de conceitos, métodos e técnicas utilizados em corporações das mais diversas origens (DAFT, 2005).

De acordo com Chiavenato (2014), as principais teorias de administração tiveram origens modestas, mediante experimentos, tentativas e erros, até chegar a evidências que demonstravam a aplicabilidade e a replicabilidade dos métodos e técnicas testados, permitindo estimular a reflexão sobre os modelos utilizados nas empresas, bem como as formas de aplicar as teorias ou usá-las como referência para sustentar uma abordagem estratégica fundamentada.

Segundo De Masi (2014), as empresas brasileiras passaram por transformações influenciadas pelos diferentes períodos político-econômicos adotados no país ao longo do tempo, bem como pelas mudanças de cunho agrícola, industrial e de serviços. Tais variações fizeram com que se mudasse também o pensamento dos gestores, que foram se adaptando às novas realidades, necessidades e demandas. Dito isso, você observará que as teorias administrativas apresentadas neste capítulo foram de relativa importância na construção e gestão das empresas brasileiras.

Conforme afirma De Masi (2014, p. 619), “o Brasil submeteu-se e, de certa forma, aceitou o modelo europeu por 450 anos e depois o americano por 50 anos”. Diante desse fato, observa-se que a administração no Brasil sofreu influência de duas vertentes, as quais promoveram, por um lado, o aprendizado por meio do foco nas tarefas, com a administração científica de Taylor (1903) e, por outro lado, o foco nas funções administrativas, com a teoria clássica

da administração, de Fayol (1916) (CHIAVENATO, 2014). Por isso, determinadas teorias de administração são consideradas bases que fundamentaram as subsequentes técnicas de gestão.

Desde as inovações da Revolução Industrial e suas contribuições em relação ao desempenho da indústria e aos modelos de negócios que foram surgindo ao longo dos anos, pode-se afirmar que a continuidade das mudanças nas empresas, na economia e na forma de se fazer negócios influencia os propósitos, a dinâmica e a velocidade dos gestores em tomar decisões e manter a empresa competitiva.

Outra visão que corrobora com a constante evolução das teorias administrativas é proposta por Daft (2005, p. 29), afirmando que:

Os administradores, por desafio, enfrentam constantemente um paradoxo fundamental: (1) manter tudo funcionando eficiente e lucrativamente e, ao mesmo tempo, (2) mudar tudo. Já não basta mais simplesmente saber como medir e controlar as coisas. O sucesso advém para aqueles que aprendem como ser líderes, como iniciar mudanças, como participar de organizações com poucos gerentes e menos hierarquia.

Diante disso, as necessidades que foram surgindo na sociedade moldaram as estratégias organizacionais, mas, ainda assim, há paradigmas e práticas do início da administração científica altamente relevantes e aplicáveis em diversas empresas, de diversos segmentos, independentemente da época em que se atua, pois se tratam de princípios rígidos voltados a resultados de produção, lucratividade e gestão de pessoas.

Pode ser que, durante a leitura deste capítulo, você questione a importância da história da administração para os gestores e as novas empresas; portanto, adiantando essa abordagem, apresentamos um argumento de Daft (2005, p. 29), sustentando que:

a perspectiva histórica proporciona um meio mais amplo de pensar, de procurar modelos e determinar se eles se repetem de tempos em tempos. Por exemplo, certas técnicas administrativas que parecem modernas, como programas de opções de ações para funcionários, desde o início do século



XX ganharam e perderam popularidade por causa das forças históricas. William Cooper Procter, neto do cofundador da Procter & Gamble, introduziu um plano de participação nos lucros em 1887, e o expandiu unindo-o à posse de ações alguns anos mais tarde.

A análise dos relatos da administração do início dos anos 1900 ajuda a compreender o presente e o planejamento futuro (DAFT, 2005), com isso, refutam-se os erros já cometidos, a fim de não os repetir, e repetem-se os acertos em contextos apropriados.

Robbins e Coulter (1998) relatam que o exame das abordagens administrativas clássicas, por meio de estudos de casos bem-sucedidos de empresas e da análise das tomadas de decisões de gestores, aprimora o conhecimento da área e fornece mais subsídios para tomadas de decisões, e, com isso, almeja uma empresa melhor dirigida, competitiva e inovadora.

Dessa forma, este capítulo se perfaz ao contextualizar a teorização da administração e os atributos principais de cada contribuição teórica, além de fomentar a utilização de métodos e técnicas que tornam uma gestão mais eficiente e eficaz.

A seguir, abordaremos as principais teorias de administração e suas aplicações.

## 2.1 Introdução às teorias de administração

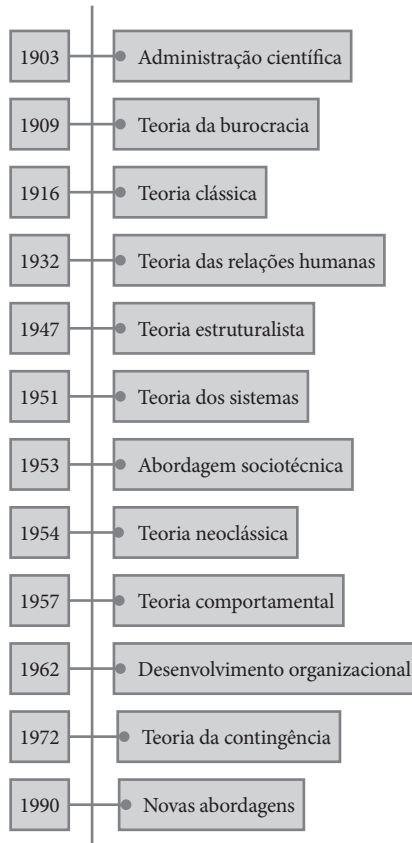
▶ Vídeo



As teorias de administração foram sendo construídas de acordo com algumas necessidades. Primeiramente, era preciso analisar e entender a eficiência e a eficácia das empresas, calcular os tempos e movimentos e estudar formas de não repetir erros, apenas acertos. Além disso, o desempenho máquina *versus* homem foi analisado e comparado, a fim de promover um ambiente propício a resultados por parte dos operários e funcionários, independentemente da área em que trabalhavam.

Diante disso, surgem as teorias, conforme apresentado na Figura 1.

**Figura 1** – Teorias clássicas da administração e respectivos anos de origem



Fonte: Adaptado de Chiavenato, 2014, p. 14.

As teorias foram surgindo de acordo com o desenvolvimento e as práticas que o mercado foi adotando, experimentando e vivenciando. Segundo Chiavenato (2014, p. 15, grifos nossos), as teorias clássicas da administração

estudam as organizações sob o ponto de vista da interação e da interdependência entre as seis variáveis principais: **tarefas, estrutura, pessoas, tecnologia, ambiente e competitividade**. O comportamento desses componentes é sistêmico e complexo: cada um influencia e é influenciado pelos outros.

Pode-se observar que essas seis dimensões, consideradas principais por Chiavenato (2014), seguem sequencialmente as características das teorias que foram surgindo, aplicadas aos negócios. De uma forma geral, no decorrer da evolução do pensamento administrativo científico, houve um entendimento de que alguns fatores, dentro e fora da empresa, eram responsáveis pela lucratividade. No início dos anos 1900, as tarefas e a estrutura organizacional foram consideradas como centrais, os elementos cerne do resultado empresarial, mas, com o tempo, os pesquisadores organizacionais e as empresas, interessadas em estudar com mais precisão as técnicas de gestão, acrescentaram a variável *pessoas* como elo entre aquilo que se produz e o que é entregue (HALL, 2004; DAFT, 2005).

No decorrer da evolução das teorias e com novas experiências empresariais surgindo devido à inovação de novos produtos, outras dimensões foram incorporadas a esse conjunto, como: a tecnologia (na produção, da matéria-prima, dos serviços), o ambiente socioeconômico (interno e externo) e a competitividade (busca por um diferencial competitivo sustentável), até que essas variáveis foram unidas, de forma sistêmica, e consideradas elementos fundamentais na teorização das formas de gestão e modelos de negócios subseqüentes (MOTTA; VASCONCELOS, 2006; CHIAVENATO, 2014).

Por fim, as teorias clássicas de administração seguiram um raciocínio e atenderam às necessidades, até que, sistemicamente, conjugaram elementos comuns entre as variáveis que influenciam a gestão de uma empresa. Esse pensamento unificador diante de tantos detalhes que permeiam a gestão de uma organização fez com que tais ideias se consolidassem e subsidiassem um amadurecimento ao pensamento estratégico e gerencial do gestor. Assim, para o profissional da área, entender o melhor de cada parte das teorias clássicas pode supri-lo de uma visão estratégica mais vasta e precisa em relação à competitividade e à lucratividade dos setores em que atua.

## 2.2 Conceitos e aplicações

▶ Vídeo

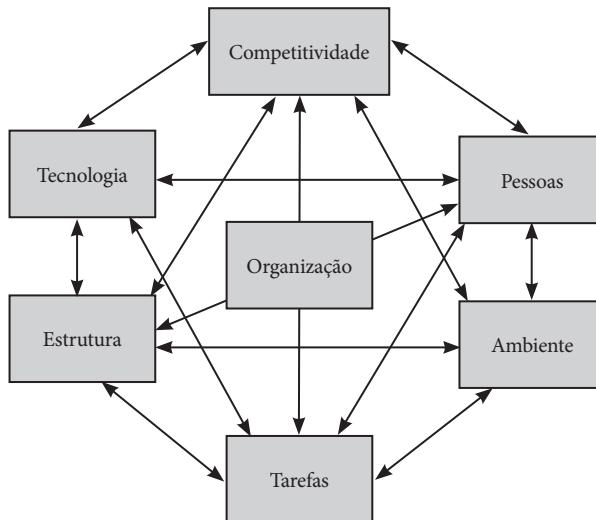


Em relação à aplicabilidade das teorias no dia a dia das empresas e negócios emergentes, entende-se que os conceitos de administração servem para aplicações específicas, desde que orquestradas sistemicamente com diversas variáveis para que gerem resultados em conjunto, isto é, cada dimensão

administrativa sendo gerida de maneira eficiente contribui com uma parcela do resultado final (organizacional). Por isso, as áreas ou departamentos das empresas não são tratados de forma totalmente isolada (DAFT, 2005).

Segundo Drucker (1998), a aplicação dos conceitos e a gestão das variáveis ocorre de maneira sistêmica. Na Figura 2, podemos observar o entrelaçamento e a interconexão entre os elementos que permeiam as teorias clássicas.

**Figura 2** – Elementos fundamentais das teorias clássicas e suas interconexões



De acordo com a Figura 2, cada aspecto tem uma conexão com todos os outros, e isso denota a dinâmica e interdependência dentro das áreas de gestão, tornando esses elementos fundamentais das teorias clássicas as bases que sustentam e tornam a empresa mutável em relação à capacidade de adaptação, evolução e inovação. Por isso, os conceitos teóricos e as aplicações propostas pelas teorias de administração estão relacionados também à habilidade da gestão em articular essas seis principais variáveis, bem como conduzi-las de maneira controlada e mensurável (CHIAVENATO, 2014).

Essa forma de visualizar a aplicabilidade de forma dinâmica também está relacionada à capacidade de liderança do gestor principal perante à organização como um todo, pois ela é formada por partes que se entrelaçam, como a gestão de pessoas, da produção, da distribuição, vendas, entre outros setores que podem compor uma organização.

Outra forma de observar a aplicabilidade dos conceitos das teorias clássicas é por meio do entendimento dos atributos centrais que cada uma das teorias clássicas expôs, conforme apresentado no Quadro 1, de forma que os princípios de administração foram sendo compostos a cada novo momento dos estudos de gestão (CHIAVENATO, 2014; DAFT, 2005).

**Quadro 1** – Principais atributos originados das principais teorias de administração

<b>Teorias clássicas</b>	<b>Principais atributos</b>
Administração científica	Racionalização do trabalho no nível operacional.
Teoria da burocracia	Organização formal burocrática e racionalidade organizacional.
Teoria clássica	Organização formal, rígida e hierárquica.
Teoria das relações humanas	Organização informal, sustentada pela motivação do funcionário e fomento às equipes de trabalho.

Teorias clássicas	Principais atributos
Teoria estruturalista	Propõe que as estruturas organizacionais podem ser formais ou informais.
Teoria dos sistemas	Busca pela eficiência e eficácia operacional de forma sistêmica.
Abordagem sociotécnica	Reconhece a interação entre as pessoas e a tecnologia nos locais de trabalho.
Teoria neoclássica	Definição dos princípios gerais e funções da administração.
Teoria comportamental	Estudo dos estilos de administração e introdução à teoria das decisões.
Desenvolvimento organizacional	Gestão da mudança organizacional e abordagem de sistema aberto.
Teoria da contingência	Estudo da influência do ambiente e da relatividade nas decisões gerenciais.
Novas abordagens	Inserção das variáveis caos e complexidade no contexto do planejamento e estratégias. Estudos sobre a aprendizagem organizacional e o capital intelectual.

Fonte: Adaptado de Chiavenato, 2014 e Daft, 2005.

Por fim, a contribuição dos conceitos e práticas das teorias clássicas forma um conjunto de métodos e técnicas que subsidia a continuidade das decisões empresariais e a competitividade e inovação de novos produtos, serviços ou mesmo modelos de negócios que surjam.

## 2.3 Desdobramentos das teorias nas organizações

 Vídeo



A partir do momento que se tem conhecimento das teorias de administração originadas no início dos anos 1900, contendo as grandes empresas americanas e europeias, consolida-se uma base do conhecimento em gestão e surgem desdobramentos que se projetam em novos formatos de dirigir os empreendimentos, independentemente

do momento em que se vive ou das necessidades que surgem, pois tais teorias formaram uma base conceitual e princípios atemporais, podendo ser aplicadas de diversas formas (BATEMAN; SNELL, 2009; DRUCKER, 1998).

Tais desdobramentos podem ser observados nas diversas áreas de uma empresa. Um exemplo, descrito por Daft (2005), é o funcionário que contribui com sua meta individual e recebe uma bonificação pelo resultado alcançado. Esse tipo de participação e comprometimento com a entrega do resultado é a forma que as empresas encontraram para engajar uma área em outra; em vez da competição pelo melhor resultado individual, busca-se o pensamento coletivo, priorizando o resultado da corporação, que é de todos os funcionários também (DAFT, 2005).

Pode-se afirmar que o amadurecimento de um pensamento sistêmico aplicado à administração foi uma evolução de gestão, e isso resultou em uma gestão baseada em evidências, com a possibilidade de replicabilidade dos modelos de gestão e das estratégias, a fim de tornar a administração empresarial mais precisa, planejável e suscetível de previsibilidade.

Por fim, os desdobramentos das principais teorias clássicas da administração resultaram em métodos e técnicas de gestão eficientes que são aplicados aos mais diversos tipos de negócios, pois desde que as empresas passaram a promover a racionalização do trabalho, com a distinção de tarefas e funções na indústria, até o momento em que houve um entendimento sobre a aprendizagem organizacional, há inúmeras contribuições que podem ser observadas em empresas globais, por isso, a necessidade de se compreender as teorias, a fim de sustentar melhorias organizacionais (DAFT, 2005; DRUCKER, 1998).

## **Considerações finais**

Este capítulo buscou ampliar a compreensão do vasto campo da administração, de acordo com o desenvolvimento e a evolução das

teorias apresentadas. O tópico de introdução às teorias de administração foi desenvolvido com base em experiências que gestores tiveram em suas empresas, com suas estratégias e decisões, e seus aprendizados resultaram nas bases nas quais a ciência da administração passou a se fundamentar.

Por consequência desses fundamentos, os subsequentes profissionais na área de negócios podem utilizar os métodos e as técnicas, que, em sua maioria, são princípios atemporais ajustados a uma gestão atual e utilizados como fontes para se construir a melhor estratégia.

Os desdobramentos teóricos, que, segundo Touraine (2002), fazem parte da construção da sociedade pós-industrial, são vistos nas mais diversas formas de se administrar um negócio, seja por um novo modelo de produção terceirizada ou pela comercialização por intermédio de varejistas globais do comércio eletrônico. Tais configurações apoiam a estratégia empresarial no que diz respeito a conhecer e saber atuar diante do ambiente externo competitivo.

## Ampliando seus conhecimentos

A seguir, apresentamos duas sugestões de complemento aos estudos deste capítulo, relacionadas aos detalhamentos das principais teorias administrativas.

- DE PORTA em porta (*Door to door*). Direção de Steven Schachter. EUA: TNT, 2002. 1 DVD (115min.) son., color.

O filme *De porta em porta* retrata a evolução das tecnologias no dia a dia de uma empresa de vendas. Esse longa-metragem traz diversas lições sobre departamento de pessoal e gestão de talentos.

- LODI, J. B. *História da administração*. São Paulo: Pioneira, 1978. O livro retrata de maneira linear o surgimento das teorias administrativas e as formas como elas foram sendo estruturadas.



## Atividades

1. Avalie a afirmativa a seguir:

As teorias clássicas de administração não são mais utilizadas nas empresas do século XXI.

Essa afirmativa pode ser considerada correta? Justifique.

2. Em relação ao Quadro 1 – Principais atributos originados das principais teorias de administração, quais teorias contribuíram para que houvesse mais valorização da gestão de talentos e recursos humanos? Explique.
3. Em relação aos desdobramentos das teorias administrativas, originadas a partir dos anos 1900, pode-se afirmar que elas influenciaram os modelos de gestão mais modernos? Explique.

## Referências

BATEMAN, T. S.; SNELL, S. A. *Administração: novo cenário competitivo*. Tradução de Bazán Tecnologia e Linguística Ltda. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

CHIAVENATO, I. *Introdução à teoria geral da administração*. 9. ed. Rio de Janeiro: Campus, 2014.

DAFT, R. L. *Administração*. Tradução de Robert Brian Taylor. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2005.

DE MASI, D. *O futuro do trabalho: fadiga e ócio na sociedade pós-industrial*. 11. ed. Rio de Janeiro: José Olympio, 2014.

DRUCKER, P. F. *A profissão de administrador*. Tradução de Nivaldo Montingelli Jr. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 1998.

HALL, R. *Organizações: estruturas, processos e resultados*. Tradução de Roberto Galman. 8. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2004.

MOTTA, F. C.; VASCONCELOS, I. *Teoria geral da administração*. 3. ed. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2006.

ROBBINS, S. P.; COULTER, M. *Administração*. Tradução de Luiz Roberto Maia Gonçalves. 5. ed. Rio de Janeiro: Prentice Hall, 1998.

TOURAINE, A. *Crítica da modernidade*. Tradução de Elia Ferreira Edel. 7. ed. Petrópolis: Vozes, 2002.

## Análise do ambiente externo das organizações

---

A análise do ambiente externo é um item do planejamento estratégico, que, segundo Gracioso (1996), fornecerá informações iniciais que sustentarão as decisões empresariais, as chamadas *metas de médio ou longo prazo*. As forças que influenciam a competitividade da empresa são variáveis desse ambiente a ser analisado e se comportam de maneira independente, no entanto podem se intercalar e/ou somar de acordo com a influência que exercem sobre a estratégia das empresas.

Segundo Porter (2009), a busca por um diferencial competitivo permanente é dificultada por mudanças que acontecem no ambiente. De acordo com Mintsberg, Ahlstrand e Lampel (2000, p. 40),

o ambiente externo não é uma espécie de pera a ser colhida da árvore da avaliação externa. Ele é, isto sim, uma importante e, às vezes, imprevisível força a ser levada em conta. Algumas vezes as condições mudam de forma inesperada, tornando inúteis as estratégias pretendidas. Outras vezes, os ambientes são tão instáveis que nenhuma estratégia pretendida pode ser útil.

Diante disso, observa-se que os fundamentos considerados estratégicos pela administração em suas teorias estão pautados em forças não controladas, que impactam as ideias originais das empresas e as fazem tomar rumos diferentes daqueles tratados em seus planejamentos iniciais.

Trata-se de uma análise que não pode ser negligenciada, precisando ser monitorada de maneira técnica, com registros e observações constantes, pois,

[o ambiente externo] costuma ser tratado como um conjunto de forças vagas "lá fora" – na verdade, tudo o que não é a organização. Usualmente, o ambiente é delineado como

um conjunto de dimensões abstratas – por exemplo, não um cliente irritado batendo na porta, mas "malevolente"; não uma série inesperada de grandes avanços tecnológicos, mas "dinâmica"; não as complicações do transplante de corações, mas "complexo". (MINTSBERG; AHLSTRAND; LAMPEL, 2000, p. 211)

Diante dessa maleabilidade, surge a necessidade de se estudar e interpretar racionalmente os dados e informações apontados por cada variável do ambiente externo (PORTER, 2009; MINTSBERG; AHLSTRAND; LAMPEL, 2000; GRACIOSO, 1996).

### 3.1 Conceito de análise de ambiente

▶ Vídeo



A estrutura de um estudo a respeito do ambiente externo empresarial é formada pelos conceitos amplos dos elementos que o constituem, a descrição das possíveis variáveis dentro das grandes áreas do ambiente, e, por fim, os métodos e as técnicas para monitorar e interpretar as informações.

O conceito de análise de ambiente externo aplicado às empresas tem sua fundamentação na teoria de planejamento estratégico, a qual, segundo Porter (1991), é constituída por um conjunto de variáveis externas e internas que, interpretadas, podem indicar estratégias e táticas para atuar com um diferencial competitivo, executando as ações propostas com maior controle e possibilidade de mensuração (ANSOFF; MCDONNELL, 1993).

Um dos elementos que sustentam a teoria do planejamento estratégico é a análise dos fatores externos à organização, que não são controláveis, mas podem ser influenciados por ações de uma empresa ou de um grupo que almeja os mesmos objetivos do setor.

Para Porter (1991), esses fatores externos, que podem impactar o setor que uma empresa atua, servem de apoio às decisões estratégicas

e são formados por abrangentes áreas de influência, que, conforme Kotler e Keller (2013), são chamadas de *forças* e divididas em cinco:

1. político-legais;
2. econômicas;
3. sociais;
4. tecnológicas;
5. do meio ambiente.

Elas estão presentes nas teorias clássicas da administração como elementos a serem estudados, analisados e monitorados, pois, independentemente do período em que foram surgindo as ideias de melhorias na administração, tais variáveis são consideradas atemporais e tem seu conteúdo atualizado de acordo com os fatos e as mudanças que surgem. Veremos cada uma delas mais especificamente na seção a seguir.

## 3.2 Variáveis do ambiente externo

▶ Vídeo



Conforme apresentado por Kotler e Keller (2013), as forças ambientais, compostas por cinco elementos, tornam ainda mais precisa a análise que se faz da sua influência sobre a estratégia da empresa. Esse ambiente também é denominado por Cobra (2015) de *macroambiente*, ou ainda, por Churchill e Peter (2012, p. 27), de *análise ambiental*, isto é, a “prática de rastrear as mudanças externas que podem afetar o mercado, incluindo demanda por bens e serviços”. Vejamos mais profundamente cada uma dessas variáveis.

### 3.2.1 Forças político-legais

Essa variável fornece informações que correspondem ao controle, à regulamentação e às normas expedidas pelo governo federal, estadual e municipal, bem como diretrizes estabelecidas por conselhos de classe, sindicatos ou organizações, que servem de orientação em determinados setores da economia.

Churchill e Peter (2012) defendem a ideia de que, dentro de uma organização, as decisões não podem ser tomadas exclusivamente de acordo com suas próprias regras. De acordo com os autores, os elementos externos podem afetar o próprio diferencial competitivo, que está sujeito a influências, como no caso do uso de matéria-prima – um exemplo é o amianto, utilizado em telhas e caixas d'água, e cuja extração, industrialização, comercialização e distribuição é proibida no país, segundo Rossi (2017).

Cobra (2015) sugere algumas questões a serem analisadas diante dessa variável, por exemplo: quais ações o governo pode aprovar e impactar na operação do negócio? Seu produto está sujeito ao controle de poluição? Podem existir novas necessidades para a segurança de trabalho dos seus funcionários? Por fim, uma empresa pode ser construída com um diferencial legalizado e, a partir de um determinado momento, tornar-se ilegal.

Há uma série de eventos que podem ocorrer dentro dessa variável e cujos impactos podem ser observados e avaliados pela empresa, como: tributação e incentivos para inovação; políticas de concessões; alterações no direito do consumidor; políticas de infraestrutura que afetem a logística, entre outros.

### **3.2.2 Forças econômicas**

O segundo elemento da análise são as forças econômicas, que, de acordo com Churchill e Peter (2012), podem influenciar o estágio do ciclo de um negócio e indicar a sua continuidade ou não – como no caso das indústrias de papel e celulose diante da redução de impressões e do aumento do uso dos recursos digitais –, ou ainda, o aumento do poder de compra pode gerar uma demanda não prevista e a empresa ficar sem estoques de produtos. Essa parece uma situação favorável, mas diante da expectativa não atendida de alguns consumidores, a marca pode ser afetada de maneira negativa.

Churchill e Peter (2012, p. 30) também apontam que um produto ou serviço pode ser avaliado pela disposição do cliente por comprar algo, pois

a estratégia de analisar o ambiente econômico ajuda a empresa a prever se os clientes estarão dispostos e terão condições de gastar dinheiro em seus produtos ou serviços. Os padrões de gastos estão vinculados ao ciclo de negócios, ou ao padrão do nível de atividade econômica, que passa pelas etapas de prosperidade, de recessão e de recuperação. Em geral, os ciclos de negócios das nações industrializadas tendem a ser paralelos, porém, grandes convulsões políticas podem ter fortes efeitos sobre as economias de países em desenvolvimento.

A variável econômica, bem como as outras da análise ambiental, é responsável por apontar se uma meta organizacional tem chances de ser atingida ou não. Exemplo disso pode ser a desvalorização da moeda e o início de uma inflação, acontecimentos que prejudicarão determinados setores da economia (KOTLER; KELLER, 2013).

Além desses exemplos e do conceito, outros elementos dentro da variável econômica podem ser estudados, como os efeitos da globalização comercial ou a facilitação da abertura do mercado para produtos estrangeiros; o potencial de compra do consumidor diante dos custos e impostos do país; os efeitos da liberalização de crédito; a taxa de juros, entre outros.

As influências dessa variável farão parte de um monitoramento diário, pois algumas decisões por parte do governo, por exemplo, afetam diretamente a economia e, consequentemente, poderão impactar a estratégia (PORTER, 1991).

### **3.2.3 Forças sociais**

Essa variável, segundo Cobra (2015), também pode ser denominada *sociocultural*, pois fornece informações sobre os hábitos e costumes de um determinado povo. Esses comportamentos podem sofrer mudanças ao longo de um tempo, mas são menos propícios a

repentinas alterações, a menos que algo de muito impacto aconteça, como a descoberta de um malefício de uma matéria-prima, que fará com que as pessoas optem por produtos que não contenham determinado componente (KOTLER; KELLER, 2013).

De acordo com Cobra (2015), uma empresa deve se habituar a testar a aceitação de seus produtos ou serviços, seu desempenho e os produtos que possam substituí-la. Outra informação relevante dessa variável é sobre as mudanças que ocorrem no setor de atuação, observando se há algumas pesquisas em andamento que apontem para alterações drásticas que afetem o comportamento de compra.

O autor aponta ainda elementos como: segurança do produto, preferências, moda, culturas regionais, preconceitos e fatos midiáticos de grande repercussão pública, uma vez que, dependendo do desdobramento do fato, ele possa interferir nos resultados da empresa, de maneira direta ou indireta.

Uma empresa pode coletar dados de maneira primária, segundo Kotler e Keller (2013), conduzidos por entrevistas, observações ou questionários, ou de maneira indireta, apropriar-se de publicações de terceiros, disponíveis de maneira gratuita ou paga (COBRA, 2015).

Há ainda outros elementos que podem compor a variável socio-cultural, que, segundo Daft (2005), podem ser analisados e interpretados a fim de tomar decisões e delinear planejamentos futuros, por exemplo: o envelhecimento da população; uma maior preocupação com a estética; pressões pela conservação do meio ambiente; busca por qualidade de vida; aumento do trânsito nas grandes cidades; crescimento no nível educacional; aumento das taxas de violência, entre outros (COBRA, 2015; KOTLER; KELLER, 2013).

### **3.2.4 Forças tecnológicas**

De acordo com Kotler e Keller (2013), essa variável pode apresentar desdobramentos capazes de fazer desaparecer um setor inteiro, como foi o caso das listas telefônicas impressas e distribuídas



para assinantes de linhas telefônicas. Para eles, “está na essência do capitalismo ser dinâmico e tolerar a destruição criativa da tecnologia como o preço a ser pago pelo progresso. Os transistores afetaram a indústria de válvulas, os automóveis afetaram as estradas de ferro, a televisão afetou os jornais e a internet afetou ambos” (KOTLER; KELLER, 2013, p. 83).

Além desses exemplos, há algumas tecnologias consideradas radicais, que, segundo Christensen (2001), são consideradas novidades que, inseridas no mercado, afetam os hábitos de consumo, a percepção da forma como se consumia determinado produto, bem como tornam obsoletas as funcionalidades do produtos e serviços substituídos.

Alguns elementos que podem ser monitorados dentro da variável tecnológica são relacionados a telecomunicações, informática em geral, novos materiais dentro do processamento de dados, inovações em biotecnologia, e até mesmo a análise do ciclo de vida dos produtos.

Christensen (2001) considera que os produtos de base tecnológica tendem a se atualizar de maneira muito rápida a cada ano seguinte à sua invenção, e que, diante disso, um gestor tem de estar atento à atualização de seu planejamento estratégico e à competitividade.

### **3.2.5 Forças do meio ambiente**

Essa variável, última da sequência proposta, é relacionada aos elementos que norteiam impactos provenientes do meio ambiente, tais como matérias-primas renováveis, poluição e natureza.

Dependendo das mudanças que ocorrem dentro de uma dessas forças do ambiente, é possível que o diferencial competitivo que a empresa sustentava seja neutralizado, levando-a a perder toda sua relevância no mercado.

Para Vasconcellos Filho (1979), essa variável também pode conter elementos específicos do meio ambiente, como análise de índice de poluição sonora; poluição atmosférica; poluição hidrológica; poluição visual; e sobre regulamentações relacionadas ao uso do

solo e ao meio ambiente. Tais especificidades revelam que cada organização possui sua característica em relação àquilo que necessita monitorar, por isso, a importância de conhecer seu próprio negócio e distinguir o que é relevante dentro dessa variável.

### 3.3 Métodos e técnicas de avaliação e interpretação

▶ Vídeo



A análise do ambiente externo, conforme Certo e Peter (1993) definem, é formada por um processo de monitoramento, a fim de visualizar tendências de riscos e oportunidades, e, com isso, administrar uma empresa com planos de ações recorrentes às observações. Diante desse conceito, faz-se necessária a escolha de métodos que atendam às necessidades de busca, coleta e interpretação de dados, ou ainda, da escolha conceitual pela qual um gestor irá conduzir esse processo.

Entre os conceitos que norteiam esse tipo de análise, Porter (2009) elenca a análise de quatro elementos: forças, oportunidades, fraquezas e ameaças (do inglês SWOT – *Strengths, Weaknesses, Opportunities e Threats*). Essa ferramenta, por um lado, propõe uma estrutura para se registrar e analisar internamente aquilo que a empresa faz de excelência ou não, e, por outro, ajuda a identificar externamente algo que afete o setor no qual a empresa atua.

Robbins e Coulter (1998) consideram que os elementos externos à organização são incontroláveis, mas podem ser influenciados ao combinar uma variedade de ações em conjunto com empresas, universidades e conselhos de classe profissional, a fim de promover, acelerar ou diminuir o impacto de determinado fato que esteja ocorrendo externamente (VASCONCELLOS FILHO, 1979).

Outra forma de analisar o ambiente externo, segundo Porter (2009), é por meio do uso do método de análise das cinco forças, que indica áreas a serem monitoradas, que podem impactar um setor da

economia. Tais áreas são: rivalidade interna do setor; poder de barganha dos fornecedores; poder de barganha dos clientes; produtos substitutos e barreiras de entradas para novos competidores.

Por fim, o uso desses métodos ou de outros por uma empresa pode torná-la mais preparada para as mudanças que ocorrem no meio competitivo. No entanto, cada empresa faz a sua escolha, segundo o investimento disponível, ou seja, você pode construir um departamento com diversos funcionários e *softwares* para fazer isso ou simplesmente comprar um serviço de consultoria que atenda às necessidades básicas de um planejamento estratégico (PORTER, 2009; KOTLER; KELLER, 2013; CERTO; PETER, 1993).

## Considerações finais

Diante dos conceitos e métodos apresentados neste capítulo, o gestor deve levar em consideração que, independentemente do setor da economia que está competindo, o uso do monitoramento das variáveis ambientais lhe dará subsídios para seu planejamento e pode contribuir com a sua competitividade.

Desde que as teorias de administração foram consolidadas, segundo Chiavenato (2014), pôde-se observar que o conhecimento que se tem dos fatores externos, no mercado, faz a diferença para a empresa que está preparada para ajustar seu rumo e atualizar-se rapidamente, a fim de oferecer algo de diferente e que tenha valor para a sociedade.

Assim, percebe-se a importância de se manter um núcleo de informações atualizado, que seja capaz de extrair dados e convertê-los em informações, por meio de um monitoramento. Esses registros devem estar facilmente acessíveis aos tomadores de decisão, pois a velocidade entre se deparar com um fato novo, proveniente do mercado, e tomar uma atitude estratégica pode impactar nos resultados do negócio, além do que, dependendo do fato, o acontecimento vem acompanhado de um prazo de validade, por exemplo: ser o primeiro

a saber sobre um novo cliente empresarial que está interessado em atuar na sua região, e, rapidamente, fazer um contato com uma proposta ou iniciar um relacionamento comercial.

Segundo Kotler e Keller (2013, p. 76), pode haver uma megatendência em relação à análise e interpretação do ambiente externo, isso quando uma “grande mudança social, econômica, política e tecnológica se forma lentamente e, uma vez estabelecida, passa a nos influenciar por algum tempo, de sete a dez anos, no mínimo”. Por isso, a coleta de dados e o entendimento dos fatos fazem uma empresa se planejar de forma mais realista do que os concorrentes que não usam desses métodos.

Por fim, a velocidade com que se obtém uma informação e se toma uma decisão é o diferencial de uma empresa ágil, esperta e competitiva. Quem tem acesso privilegiado (tecnicamente) a uma informação poderá se preparar melhor e obter vantagens relevantes diante de uma oportunidade.

## Ampliando seus conhecimentos

Para ampliar os conhecimentos em relação a este capítulo, a sugestão é buscar por competências técnicas em áreas de coleta, armazenamento e manipulação de dados, pois há *softwares* específicos para essas tarefas. Caso não seja de seu interesse assumir essa responsabilidade interna, você pode contratar serviços especializados em pesquisar as movimentações de um determinado setor; por exemplo, no ramo automotivo, há consultorias que podem fornecer o número de emplacamentos, dados sobre novas tecnologias sendo testadas em automóveis, estudo dos hábitos de compra, ou informações sobre novas leis que estão sendo discutidas e podem impactar seu negócio.

Um serviço que fornece dados mercadológicos é o Euromonitor. A empresa disponibiliza pesquisas, relatórios e análises relacionados à inteligência estratégica de mercado. Disponível em: <https://www.euromonitor.com/pt-euromonitor-about-us>. Acesso em: 26 mar. 2019.

## Atividades

1. O conceito de *análise de ambiente externo* aplicado às empresas tem sua fundamentação na teoria de planejamento estratégico. Qual é a explicação para que essa análise seja tratada como um processo sistemático?
2. Segundo Porter (1991), há fatores externos à organização que necessitam de monitoramento. Explique a necessidade desse monitoramento para as decisões estratégicas da organização.
3. Entre as forças analisadas no ambiente externo à organização, há a tecnológica, que pode impactar rapidamente um setor e fazê-lo se transformar ou mesmo desaparecer. É correto afirmar que a tecnologia é a variável mais importante para as empresas?

## Referências

ANSOFF, H. I.; MCDONNELL, E. J. *Implantando a administração estratégica*. Tradução de Antonio Zoratto Sanvicente, Guilherme Ary Plonsky. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1993.

CERTO, S.; PETER, J. *Administração estratégica: planejamento e implantação da estratégia*. São Paulo: Makron Books, 1993.

CHIAVENATO, I. *Introdução à teoria geral da administração*. 9. ed. Rio de Janeiro: Campus, 2014.

CHRISTENSEN, C. M. *O dilema da inovação: quando novas tecnologias levam ao fracasso*. Tradução de Edna Veiga. São Paulo: Makron Books, 2001.

CHURCHILL, G. A.; PETER, J. P. *Marketing: criando valor para os clientes*. Tradução de Cecília Camargo Bartalotti e Cidd Knipel Moreira. 3. ed. São Paulo: Saraiva, 2012.

COBRA, M. *Administração de marketing no Brasil*. 4. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2015.

DAFT, R. L. *Administração*. Tradução Robert Brian Taylor. 6. ed. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2005.

EUROMONITOR. *Sobre nós: empresa provedora de inteligência estratégica de mercado*. Disponível em: <https://www.euromonitor.com/pt-euromonitor-about-us>. Acesso em: 22 jan. 2019.

GRACIOSO, F. *Planejamento estratégico orientado para o mercado: como planejar o crescimento da empresa conciliando recursos e “cultura” com as oportunidades do ambiente externo*. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1996.

KOTLER, P.; KELLER, K. L. *Administração de marketing*. Sônia Midori Yamamoto. 14. ed. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2013.

PORTER, M. E. *Estratégia competitiva: técnicas para análise de indústrias e da concorrência*. Tradução de Elizabeth Maria de Pinho Braga. 8. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1991.

PORTER, M. *Competição: estratégias competitivas essenciais*. Tradução de Afonso Celso da Cunha Serra. 2. ed. rev. e ampl. Rio de Janeiro: Elsevier, 2009.

MINTZBERG, H.; AHLSTRAND, B.; LAMPEL, J. *Safári de estratégia: um roteiro pela selva do planejamento estratégico*. Tradução Nivaldo Montingelli Jr. Porto Alegre: Bookman, 2000.

ROBBINS, S. P.; COULTER, M. *Administração*. Tradução de Luiz Roberto Maia Gonçalves. 5. ed. Rio de Janeiro: Prentice Hall, 1998.

ROSSI, A. De proteção contra substância cancerígena a 'demissão em massa', os efeitos da proibição do amianto. *BBC Brasil*, 2017. Disponível em: <https://www.bbc.com/portuguese/brasil-42175321>. Acesso em: 17 jan. 2019.

VASCONCELLOS FILHO, P. de. Análise ambiental para o planejamento estratégico. *Revista de Administração de Empresas*, n. 2, v. 19, 1979.

## Noções de empresa e de gestão

---

O objetivo deste capítulo é promover o conhecimento a respeito da organização formal de uma empresa, com foco no seu conceito de funcionamento, com base em sua missão empresarial e nas metas organizacionais. De acordo com Maximiano (2017, p. 179), “uma organização é um sistema de pessoas e recursos que procura alcançar objetivos”, e, para se atingir as metas, um gestor necessita construir e manter um diferencial competitivo difícil de ser imitado, além de estar consciente de que apenas ter um produto para vender não torna a organização competitiva, é necessário selecionar os melhores perfis profissionais para as funções estratégicas da empresa.

Outro ponto a ser tratado refere-se a conceitos clássicos dos fundamentos de administração, relacionados ao planejamento estratégico, à organização das atividades principais, à liderança organizacional, ao controle daquilo que está sendo produzido e entregue e ao perfil de tomada de decisões, que precisa ser definido a fim de criar uma cultura de gestão das iniciativas no dia a dia.

O desenvolvimento deste capítulo parte da conceituação de *formação empresarial*, seus formatos e tipos, a fim de orientar os gestores a como compreender o tamanho e formato de seu negócio.

A segunda seção tem o intuito de esclarecer, segundo as teorias clássicas da administração, as funções que norteiam uma gestão, de que forma devem ser articuladas e qual é a responsabilidade pelos resultados operacionais, de maneira sistêmica e sistemática.

Por fim, faremos uma análise sobre as implicações das funções, bem como sobre as formas de se analisar os resultados diante de focos com os quais o gestor decide criar seus indicadores. Há, ainda,

a questão de novos modelos de negócios que surgem, permeados por alta tecnologia e que não seguem regulamentações em sua totalidade, por isso, há necessidade de uma revisão conceitual sobre o desempenho organizacional.

Essa reflexão se faz considerando as empresas tecnológicas que surgiram a partir dos anos 2000, com formatos aleatórios e funções não tão bem definidas, abrindo novas possibilidades de administrar, diante de resultados positivos sob o ponto de vista da flexibilidade.

## 4.1 Conceitos de formação empresarial

▶ Vídeo



Criar uma empresa, organizá-la formalmente de acordo com os conceitos formais de sua estruturação e atuar em um segmento de mercado é um desafio empreendedor em busca de sucesso. Maximiano (2017, p. 180) considera que as iniciativas para se montar um negócio dependem de disciplina, e define a organização de uma empresa como um: “processo de dispor qualquer coleção de recursos (ou conjunto de partes) em uma estrutura, classificação ou ordem. Um conjunto de partes, classificadas ou ordenadas é um conjunto organizado. Organização é um atributo de qualquer conjunto estruturado ou ordenado segundo algum critério”.

Para fins de organização empresarial, deve-se considerar a divisão de trabalho, os processos de produção industrial ou execução de um serviço, bem como as etapas relacionadas ao produto central da empresa (MAXIMIANO, 2017).

As empresas podem se diferenciar em relação à maneira como são formalizadas. O Quadro 1, a seguir, apresenta os tipos de empresas vigentes no Brasil.



**Quadro 1 – Modalidades de empresas**

<b>Empresa de responsabilidade limitada (Eireli)</b>	A pessoa física que exerce atividade econômica sem sócios pode abrir uma Eireli. A principal diferença é que, em caso de dívidas, o patrimônio pessoal do empresário não será usado para o cumprimento das obrigações. Resumindo, há uma separação entre os bens pessoais e os da empresa. O capital social mínimo exigido para a abertura de uma empresa de responsabilidade limitada é de 100 salários mínimos.
<b>Sociedade limitada</b>	Para abrir uma sociedade limitada é necessário ter ao menos um sócio. Em caso de dívidas, os sócios responderão com seus bens pessoais, dentro da sua parcela na sociedade. Por exemplo: se há dois sócios e cada um deles responde a 50% na sociedade, em caso de dívidas, eles dividirão ao meio a responsabilidade de pagamento.
<b>Empresário individual</b>	Assim como na Eireli, a pessoa física não precisa de sócios para abrir a sua empresa. Porém, em caso de dívidas, seus bens privados serão usados para os devidos pagamentos aos credores. Isso também vale para dívidas pessoais, em que bens da empresa podem ser usados para quitá-las. Se o empresário for casado em comunhão de bens, os bens do seu cônjuge também podem servir como pagamento.

Fonte: Adaptado de Sebrae, 2019.

Essas descrições a respeito das modalidades empresariais direcionam o empresário para entender sobre a legalização do seu negócio e poder exercer suas atividades. Além disso, há que considerar o porte da empresa, pois:

De acordo com a Lei Geral para Micro e Pequenas Empresas, promulgada em dezembro de 2006, são consideradas microempresas aquelas que possuem faturamento máximo de R\$ 240.000,01, e pequenas empresas as que faturam entre R\$ 240.000,01 a R\$ 2,4 milhões anuais. Ao serem enquadradas nestes parâmetros, as empresas tendem a ter vantagens fiscais como a inclusão no Super Simples (Sistema Integrado de Pagamento de Impostos e Contribuições das Microempresas e Empresas de Pequeno Porte), desde que não exerçam nenhuma atividade que seja impedida de

participar do regime e atendam aos requisitos previstos na lei LC 123/2006, de 14.12.2006. (BRASIL, 2019)

Por fim, há o entendimento daquilo que se considera uma empresa formal, regulamentada em relação às regras nacionais, equalizadas com a competitividade setorial, pois todas as empresas formalmente constituídas são fiscalizadas sob a mesma regra (SEBRAE, 2019; BRASIL, 2019).

## 4.2 Funções da administração

▶ Vídeo



Nesta seção você poderá aprofundar conhecimentos sobre a prática de administração, que, segundo Maximiano (2017, p. 12), é “um processo dinâmico, de tomar decisões e realizar ações”, constituído por elementos originados das teorias clássicas da administração, as quais foram moldadas diante dos desafios encontrados no início das grandes empresas do século XIX. Dentro da abordagem de organizar os departamentos e as funções, definem-se os elementos que constituem o processo de administrar: planejar, organizar, dirigir e controlar.

Essas são as quatro funções que atuam de forma prática nas atividades de toda empresa, e que, conforme Chiavenato (2014), são necessárias ao funcionamento sistêmico, pois tratam da formulação das estratégias de produtos até a entrega final, o acompanhamento e a manutenção da competitividade.

Esse “pensamento sistêmico” permeia a maioria das teorias da administração, que, de acordo com Bateman e Snell (2009), formam a consistência que se deve dar ao negócio, profissionalmente, minimizando as deduções próprias baseadas apenas em determinadas fontes. O gestor que age de forma integrada com essas quatro funções da administração sabe que a entrega final se dá pelo conjunto da atuação de cada componente da equipe.

Sobre essas etapas, há uma descrição a ser delineada e entendida. O Quadro 2 apresenta descrições e atividades intrínsecas a cada uma dessas funções.

**Quadro 2** – Descrição das quatro funções da administração

<b>Planejar</b>	Etapa de análise e formulação das metas organizacionais, bem como da forma com que se pretende atingi-las. De maneira dinâmica e contínua, permite traçar objetivos de médio e longo prazos, e também apontar oportunidades e ameaças que possam surgir. Nessa etapa, há a necessidade de se analisar os recursos disponíveis para se chegar aos objetivos traçados. Normalmente designada e escrita pela alta administração, responsável por disseminar entre os elos da administração na empresa.
<b>Organizar</b>	Momento em que serão distribuídas as atividades, submetas, tarefas, e de definir como serão os processos durante um determinado período e de que forma serão organizados os recursos internos. Nesse momento, o gestor pode equilibrar as funções de acordo com os pontos fortes e fracos de cada departamento.
<b>Dirigir</b>	Momento de comando, em que os funcionários são conduzidos ou liderados a executar as ações previstas no planejamento. Nesse momento há distinção hierárquica entre quem determina uma ação e quem a executa. A orientação e mentoria para aqueles que estão executando é importante para que as atividades ocorram de maneira equilibrada.
<b>Controlar</b>	Etapa de estabelecer métodos para assegurar o alcance dos resultados. Pode ser um controle permanente e instantâneo ou a cada período, para se analisar as metas de todo um departamento. Em alguns casos, há como manter painéis de controle para acompanhar, por exemplo, a produção de uma indústria.

Fonte: Adaptado de Chiavenato, 2014; Maximiano, 2017; Motta e Vasconcelos, 2006.

De acordo com Motta e Vasconcelos (2006), as quatro funções fazem parte de um processo organizado e sistemático, no qual devem funcionar como uma engrenagem que trabalha ininterruptamente, para que seu efeito seja composto do conjunto da articulação e promova um movimento contínuo.

Drucker (1998) ressalta que um gestor que não dê atenção ao conjunto das etapas e pule ou negligencie uma delas pode até obter resultados satisfatórios, mas deixa de estar preparado quando um fator negativo do ambiente externo surgir. Porter (2009) complementa afirmando que um gestor menos preparado estrategicamente tem sua mobilidade comprometida e sua competitividade pode se tornar lenta em relação aos concorrentes que, seguindo os princípios das quatro funções de forma sistemática, podem atuar de maneira premeditada.

Chiavenato (2014) elenca essas atividades como básicas da administração. Originadas das teóricas clássicas desde os anos 1900, essas funções consolidam-se a partir do momento em que as evidências e comprovações de sua aplicabilidade passam a ser mais divulgadas, em forma de estudos de caso, nas universidades e formações executivas.

### 4.3 Implicações das funções e desempenho organizacional

▶ Vídeo



Segundo Maximiano (2017, p. 135), “a análise do desempenho produz informações sobre os resultados obtidos pela organização, em comparação com seus objetivos e com o desempenho da concorrência”. Diante disso, há implicações e desdobramentos oriundos das práticas e articulações das quatro funções básicas da administração.

Entre as variáveis que podem ser o escopo de uma análise de desempenho organizacional, Maximiano (2017) aponta os seguintes componentes: participação dos clientes no faturamento; participação dos produtos e serviços no faturamento; participação no mercado e análise das vantagens competitivas. Porter (2009) afirma que esses elementos de análise são uma parte dos identificadores de pontos fortes e fracos da empresa, os quais influenciam seu grau de competitividade no setor.

Kaplan e Norton (2009) ressaltam que o desempenho organizacional é um conjunto de medidas analisadas e acompanhadas para

fins de controle. Entre elas, os indicadores financeiros podem prover informações sobre a aceitabilidade dos produtos comercializados, bem como indicar a relação entre custo de produção, distribuição e retorno do investimento. No entanto, há outras métricas capazes de informar e apontar o potencial da empresa para fins de crescimento, novos negócios, expansão e inovação. Por isso, a articulação sistêmica das quatro funções básicas da administração implica em resultados organizacionais, sejam diretos ou indiretos (KAPLAN; NORTON, 2009).

## Considerações finais

As noções de uma organização empresarial formal fazem-se necessárias diante da competição e regulamentação de mercado que há em âmbito global. Em relação ao controle interno, Maximiano (2017) ressalta que todas as organizações possuem recursos disponíveis a um determinado propósito, os quais devem ser organizados e controlados de forma eficiente, a fim de se atingir os objetivos planejados.

De acordo com essa visão, Chiavenato (2014) aponta que as teorias clássicas foram as responsáveis pelos critérios que norteiam as bases de muitos tipos de organizações, sejam industriais ou de serviços, pois, ao trazer à tona os conceitos de eficiência e eficácia, surgem critérios de mensuração e avaliação de resultados, que apontam como a empresa está competindo e se está utilizando seus recursos de forma positiva e administrando seu potencial a ponto de gerar e manter um diferencial competitivo difícil de ser copiado (CHIAVENATO, 2014).

A articulação dos elementos de controle de uma gestão pode resultar no que Drucker (1998) aponta como a principal função de uma alta gestão, responsável por exercer o direcionamento central, por meio do planejamento de médio e longo prazo e da execução plena das quatro funções básicas da administração – planejar, organizar, dirigir e controlar. De acordo com Bateman e Snell (2009), há a possibilidade de

alterar o verbo *dirigir* por *liderar*, que, segundo Chiavenato (2017), está ligado à capacidade de um gestor conduzir seus colaboradores de forma assertiva a defenderem a posição estratégica adotada, uma marca, ou ainda, perseguir de maneira enérgica os objetivos organizacionais (DRUCKER, 1998; CHIAVENATO, 2017; BATEMAN; SNELL, 2009).

A finalidade de compreender as noções de empresa e gestão se completa ao vislumbrar o potencial da administração sistêmica, interligada entre as funções, os departamentos e, principalmente, engajamento profissional, aliado aos anseios pessoais de cada funcionário (SCHEIN, 2009; CHIAVENATO, 2017).

## Ampliando seus conhecimentos

Este capítulo apresenta definições técnicas que devem ser ampliadas e atualizadas, quando necessário. Dessa forma, apresentamos a seguir duas dicas para aprofundar esses conhecimentos.

- RIES, E. *A startup enxuta: como os empreendedores atuais utilizam a inovação contínua para criar empresas extremamente bem-sucedidas*. Tradução de Texto Editores. São Paulo: Lua de Papel, 2012.

O livro *A startup enxuta: como os empreendedores atuais utilizam a inovação contínua para criar empresas extremamente bem-sucedidas*, de Eric Ries, trata de como as empresas de tecnologia, que estão surgindo sob um diferencial de inovação que pode ser rapidamente copiado, lidam com a organização, liderança e execução das atividades principais da empresa, a fim de competirem em primeiro lugar e se tornarem referência na área, a ponto de inibirem as iniciativas secundárias dos concorrentes.

- A REDE social. Diretor: David Fincher. EUA: Sony Pictures, 2010. (2h10min.). Disponível em: <https://www.youtube.com/watch?v=WjDAnVx0a6A>. Acesso em: 30 jan. 2019.

O filme *A rede social* retrata a história da criação da rede social Facebook, apresentando detalhes de como surgiu a ideia, como a empresa se desenvolveu e cresceu em pouco tempo. Aponta cenas de liderança, mas também há muito drama envolvendo ambição e ganância.

## Atividades

1. Em relação à formalização da empresa e seus tipos, é correto afirmar que toda e qualquer empresa deve seguir os padrões estabelecidos à risca?
2. Com base nas quatro funções da administração, explique qual é o problema de se negligenciar umas delas em prol de outra.
3. Sobre as implicações das funções e o desempenho organizacional, explique qual é o problema em conduzir uma empresa apenas com o foco financeiro.

## Referências

BATEMAN, T. S.; SNELL, S. A. *Administração: novo cenário competitivo*. Tradução de Bazán Tecnologia e Linguística Ltda. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

BRASIL. *Diferenças entre tipos de empresas*. Governo do Brasil, 2019. Disponível em: <http://www.brasil.gov.br/economia-e-emprego/2011/11/diferencas-entre-tipos-de-empresas>. Acesso em: 24 jan. 2019.

CHIAVENATO, I. *Introdução à teoria geral da administração*. 9. ed. Rio de Janeiro: Campus, 2014.

DRUCKER, P. F. *A profissão de administrador*. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 1998.

KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P. *A execução premium*. Rio de Janeiro: Campus, 2009.

MAXIMIANO, A. C. A. *Introdução à administração*. 8. ed. São Paulo: Atlas, 2017.

MOTTA, F. C; VASCONCELOS, I. *Teoria geral da administração*. 3. ed. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2006.

PORTER, M. *Competição: estratégias competitivas essenciais*. 5. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2009.

SEBRAE. *Passos essenciais para a abertura de uma microempresa*. Sebrae Nacional, 2019. Disponível em: <http://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/tire-suas-duvidas-praticas-antes-de-abrir-sua-microempresa,fd881fe0c92e4510VgnVCM1000004c00210aRCRD>. Acesso em: 24 jan. 2019.

SCHEIN, E. H. *Cultura organizacional e liderança*. São Paulo: Atlas, 2009.



## O papel do gestor nas organizações

---

O foco deste capítulo é delinear o papel do gestor em relação aos resultados esperados pela organização – entre eles, a execução plena do planejamento estratégico, oriundo das ideias e dos projetos da alta gestão –, a fim de promover o desenvolvimento do negócio, seja por meio da expansão, do crescimento de suas vendas ou de uma inovação de produtos (CARVALHO; RABECHINI JR., 2011).

É possível verificar os resultados organizacionais de maneira tradicional, por meio da análise do lucro, ou por meio da análise de expansão de mercado, no caso de uma empresa que esteja surgindo com um produto novo, por isso, um atributo imprescindível ao gestor é a definição clara e realística daquilo que irá propor. Além disso, há o processo de articulação e engajamento, no qual, por meio de habilidades de liderança, o gestor conduz as equipes e busca atingir uma meta estabelecida. Portanto, faz-se necessária a sua participação ativa, promovendo iniciativas que devem estar acompanhadas de motivação e sentido a todos os envolvidos na administração da empresa.

Para Chiavenato (2014), os funcionários de uma empresa devem entender e fortalecer o papel do gestor, bem como delinear a sua atuação e supervisão dos resultados individuais e organizacionais. O seu controle irá medir os esforços de todo o processo, mas será a sua articulação central que irá mover e ajustar as ações quando necessário.

Tais ações do gestor devem ser revertidas em trabalho coletivo, com sinergia, eficiência e eficácia, para que a soma das ações possa oportunizar as melhorias esperadas para a competitividade do negócio.

O desenvolvimento do tema tem como base a gestão do processo organizacional, que, por intermédio da figura de um

gestor, é conduzida de forma sistêmica, a fim de promover um resultado na sua totalidade, de forma que os funcionários saibam para que foram designados e como sua participação individual poderá impactar nos objetivos da empresa. Dessa maneira, o gestor transmite, hierarquicamente, as orientações a serem executadas plenamente, com um foco integrado às metas centrais (CHIAVENATO, 2014).

Para melhor desenvolvimento do tema, serão apresentados três subitens que alicerçam a compreensão do assunto principal. Entre eles, a descrição do que são as habilidades administrativas de um profissional gestor; a responsabilidade do profissional em relação à articulação das equipes e ao funcionamento sistêmico da empresa; e, por fim, um desenho dos processos organizacionais que apoiam as empresas a seguirem um modelo estruturado, coordenado e que atenda ao planejamento estratégico proposto.

Tal planejamento, elaborado de forma estratégica, normalmente proposto pela alta gestão, deverá estar enredado com os recursos disponíveis na empresa, sejam de pessoal ou infraestrutura, caso contrário, segundo Porter (2009), haverá sobreposição dos ideais da empresa em relação à sua capacidade de entrega, e a empresa como um todo despenderá energia com propostas tecnicamente impossíveis de serem alcançadas.

Por isso, o papel do gestor no resultado organizacional dependerá de, além de suas competências técnicas, assertividade em relação ao potencial que a empresa possui.

## 5.1 O papel do gestor no resultado organizacional (habilidades administrativas)

 Vídeo



A compreensão e o detalhamento de um “resultado organizacional” não podem ser minimizados

a apenas um indicador – como o lucro, por exemplo –, é necessário considerar que o talento das pessoas que compõem o grupo de funcionários é responsável por parte dos resultados que a empresa alcança (KAPLAN; NORTON, 2009).

Não é possível quantificar exatamente quanto cada pessoa contribui, pois cada setor da economia possui características próprias, mas, de acordo com Ansoff e McDonnell (1993), pode-se afirmar que a implementação de uma estratégia bem formulada se dá pela forma como o líder impõe as regras, as diretrizes e conduz seu time durante o processo organizacional. Diante disso, o papel do gestor no resultado organizacional terá a função de articulação dos talentos.

Uma empresa é formada por diversas partes, que, integradas, podem atuar de forma a promover um resultado comum. Para exemplificar essa sintonia, Chiavenato (2014) propõe uma analogia entre a administração de uma empresa e uma orquestra. Para isso, considera que o gestor atua como o maestro e é responsável pelo equilíbrio entre os músicos, os instrumentos e a música. Sendo assim, o gestor assume um papel de extrema importância no que condiz ao manejo da equipe e à maneira como lidarão com as mudanças de contexto do ambiente externo – variáveis político-econômicas, sociais e tecnológicas.

Tais variáveis podem se alterar a ponto de comprometer todo o resultado de uma estratégia planejada, por isso, Kaplan e Norton (2009) afirmam que, além do fator externo, há o interno, o que aumenta o desafio de se responsabilizar por resultados que dependem de um conjunto de pessoas, de seus talentos e de suas motivações. Chiavenato (2014) aponta ainda que o administrador tem um papel crucial no resultado geral da empresa, a saber que seu time irá promover isso, assim, a escolha, o recrutamento e a seleção do pessoal podem ser considerados fatores-chave de sucesso diante da estratégia que se estabelece, conforme Ansoff e McDonnell (1993).

O gestor tem grande responsabilidade, devido à sua capacidade de liderar e influenciar toda a equipe. Conforme explica Lacombe

(2011), o administrador deve entender seu papel como um gestor de talentos humanos, e essa habilidade fará com que a soma dos esforços, de todas as equipes e departamentos, seja responsável pelo resultado organizacional, sob sua liderança.

Lacombe (2011, p. 151) explica também que “uma administração bem-sucedida parece apoiar-se em três habilidades básicas: a técnica, humana e conceitual”. Tais características implicam a compreensão e o domínio de determinados tipos de atividades, bem como o foco em características comportamentais que podem influenciar as técnicas, conforme descrição das principais habilidades relacionadas ao papel do gestor, no Quadro 1.

**Quadro 1** – Habilidades do administrador

<b>Habilidade técnica</b>	Envolve conhecimento especializado, técnico, provido de métodos e regras preestabelecidas. Apresenta a habilidade analítica, repetitiva, em que a pessoa é a principal articuladora da atividade.
<b>Habilidade humana</b>	Envolve a obtenção de controle e liderança de grupos de pessoas, a fim de angariar esforços cooperativos em direção aos objetivos conjuntos. Requer controle de situações de alta ou baixa motivação, levando o grupo à manutenção do equilíbrio emocional.
<b>Habilidade conceitual</b>	Também denominada sistêmica ou holística, pois implica a capacidade de se posicionar sob o ponto de vista da organização como um todo. Saber lidar com situações interdisciplinares, complexas e ambíguas requer uma habilidade conceitual aprimorada, ampla, capaz de prover uma análise interpessoal e contextual.

Fonte: Adaptado de Lacombe, 2011, p. 151-152.

O Quadro 1 descreve como as habilidades se manifestam e estão interligadas ao nível hierárquico organizacional, em que, quanto mais estratégico e ligado à alta gestão, mais habilidades sistêmicas (conceituais) são necessárias. A empresa é como um organismo, interligado em seus mínimos detalhes, por isso é importante que o gestor enxergue o todo, de forma holística e abrangente, a fim de

manter o equilíbrio e a ordem. Tais conceitos estão conectados com as ideias de eficiência e eficácia necessárias ao uso adequado de recursos utilizados para se obter um resultado adequado.

## 5.2 A articulação e as ações sistêmicas

▶ Vídeo



A articulação gerencial deve ser tratada como um diferencial a ser perseguido e mantido, pois, de acordo com Drucker (1998), a continuidade de uma empresa se deve às decisões da alta gerência e à forma como o gestor atua no dia a dia da operação.

Segundo Lacombe (2011, p. 439), “as empresas que progridem são as que conseguem obter vantagem competitiva em relação a suas competidoras”. Tal vantagem é gerada quando há algo de maior valor dentro das relações de troca, no mercado, e, com isso, há uma percepção de que a empresa detentora desse valor consegue administrar isso de forma muito mais eficiente e eficaz do que as outras, que, por diversas razões, não conseguem competir de igual para igual. A falta de conhecimento do produto ou o alto custo de produção envolvido impedem que haja uma concorrente (LACOMBE, 2011).

Mas, conforme Porter (2009), para se obter uma vantagem competitiva, deve existir uma articulação por parte do líder da empresa, que irá atuar de forma sistêmica e impactar todos os envolvidos na entrega desse valor agregado, pois, quanto mais conhecimento e valor agregado, mais difícil será de um produto ser imitado.

Há também outros meios de identificar oportunidades e criar uma vantagem, que pode ser construída de acordo com uma ou várias estratégias, podendo-se obter um diferencial no mercado por meio de “economias de escala; custos baixos ou diferenciação do produto; qualidade; globalização; marcas e patentes; uso de processos tecnológicos avançados; ramo de negócio certo; encontrar um nicho de mercado; ou, acesso a recursos financeiros fáceis e baratos” (LACOMBE, 2011, p. 439-442).

Essas e outras estratégias que podem ser utilizadas pelas empresas definirão o tipo de diferencial que a marca irá sustentar; no entanto, cada setor da economia possui uma característica própria e alguns posicionamentos são característicos de um ou outro setor.

Por fim, deverá haver um esforço da alta administração para definir o posicionamento, a fim de nortear a forma de articulação com a qual as pessoas irão atuar no dia a dia da operação e fazer com que os esforços da empresa trabalhem alinhados com as metas estabelecidas. Caso contrário, novos objetivos surgem no decorrer das ações, gerando novas estratégias, e os funcionários acabam ficando desorientados e perdendo o foco principal. Nesse caso, o papel do gestor será de promover uma sintonia interna e fazer com que todos os funcionários se engajem em seguir uma proposta central, sem que haja perdas de esforços paralelos.

### 5.3 O processo organizacional

 Vídeo



Em um processo organizacional, que, por dedução, demonstra sua característica cíclica, Paim *et al.* (2009) afirmam que um gestor deve seguir um plano de execução que seja disseminado por todos os profissionais envolvidos, a fim de controlá-lo de maneira dinâmica e obter das equipes envolvidas o comprometimento com os resultados.

O controle, dentro de um processo, pode ser feito por meio de um cronograma, isto é, um conjunto de informações que demonstram o começo e o fim de um procedimento. Para a administração de um projeto, o cronograma é um elemento importante, pois indicará o desempenho e o andamento de uma atividade. Além disso, dependendo das suas especificidades, esse instrumento poderá indicar variáveis parciais de atingimento de metas.

A etapa de construção de um cronograma deve apontar objetivos alcançáveis à equipe de trabalho, bem como os recursos a serem utilizados durante a execução. Tais informações são cruciais para os membros da equipe, que irão conduzir um processo organizacional, pois indicarão o nível de eficiência da empresa.

A colaboração e interação com áreas indiretas ao processo é um ponto importante no que diz respeito à agilidade processual, pois, segundo Paim *et al.* (2009), no decorrer de uma atividade, pode surgir a necessidade de apoio de um departamento que não estava elencado no início, e quando há uma colaboração constante, promove-se a velocidade e o engajamento necessário para que uma situação seja resolvida.

Além do cronograma, que é considerado básico dentro dos processos organizacionais, podem ser usadas algumas técnicas que auxiliam as equipes na elaboração do planejamento, e, entre elas, as mais difundidas, segundo Carvalho e Rabechini Jr. (2011), são:

- Gráfico de Gantt.
- *Critical Path Method* (CPM).
- *Program Evaluation and Review Technique* (PERT).

O primeiro método, o Gráfico de Gantt, propõe o controle de um projeto por meio de uma “escala de tempo”, demarcando as datas de início e fim de uma atividade. De acordo com Carvalho e Rabechini (2011), é um cronograma fácil de ser entendido, exposto em grandes formatos a todos da equipe, mas não é adequado a projetos com muitos detalhes e cabíveis de ajustes.

Os dois métodos seguintes, CPM e PERT, propõem definições semelhantes para determinar as atividades pontuais de alta relevância em cada tarefa; planejar as formas de interação e definir as precedências; promover a conexão em rede de todas as atividades; estimar tempos e recursos para cada item das atividades; e desenhar o “caminho crítico”, isto é, a opção mais longa para se obter a conclusão de um projeto. São formas de controle mais detalhadas, não obstante,

trabalham com estimativas que necessitam de ajustes e nem sempre são confirmadas, por isso, a necessidade de pessoas capacitadas para a articulação e os controles dinâmicos.

Tais controles e formas iniciativas de articulação devem seguir um roteiro que possa ser constantemente acompanhado. Segundo Carvalho e Rabechini Jr. (2011, p. 108), o detalhamento das atividades de um processo é algo complexo, considerado “o último nível do processo de decomposição do projeto, ou de partição”. Dessa forma, a descrição clara daquilo que deve ser feito, bem como a determinação dos recursos, dos métodos de executar e controlar, e as pessoas responsáveis pelo andamento, são expostas dentro desses métodos e disseminadas pela equipe.

Verifica-se, na prática, que gerentes novos tendem a decompor o projeto em mais atividades que o gerente sênior. Isto ocorre porque esses gerentes ainda estão desenvolvendo um repertório de experiências, e precisam chegar ao nível de detalhe de mais fácil mensuração, para poder estimar recursos e durações adequadamente. (CARVALHO; RABECHINI JR., 2011, p. 108)

Isso fica evidente em empresas mais hierarquizadas, que necessitam de controle em diversos níveis. Outra questão importante em relação ao papel do gestor diante dos projetos da administração, segundo Lacombe (2011), está em articular as funções diante de um ambiente incerto, quando se têm informações limitadas e não detalhadas daquilo que está sendo feito, principalmente se o mercado sofrer volatilidade devido a inovações ou mesmo interferências de controle do Estado. Dessa forma, segundo Carvalho e Rabechini Jr. (2011), intensifica-se a habilidade de articulação do gestor, pois ele tem de agir com velocidade e assertividade para poder manter o equilíbrio entre as funções, atividades e qualificações dos seus funcionários.

Há processos considerados eficientes, que, segundo Carvalho e Rabechini Jr. (2011), seguem uma sequência que promove a articulação multidisciplinar, necessária à execução e implementação de



ideias que surgem para a melhoria da competitividade. Dentro dessa lógica, as ações da gestão se parecem com um roteiro, composto de um plano que identifica as funções e responsabilidades-chave, bem como as habilidades a serem exigidas.

Dentro dos processos organizacionais, há ainda a responsabilidade de qualificar e mobilizar as pessoas certas, que, segundo Lacombe (2011), devem ter as características que combinem com os objetivos, e, caso não tenham, a empresa que age estrategicamente promove treinamentos de qualificação e desenvolvimento da carreira.

## Considerações finais

A atuação do gestor dentro da administração requer a distinção entre as habilidades necessárias e o planejamento que a empresa propõe, pois os resultados objetivados pela alta gestão deverão estar alinhados aos potenciais atributos e qualificações do gestor no dia a dia da operação.

Trata-se de conduzir as equipes da empresa para um determinado foco, que será o propósito central no momento da execução das atividades estratégicas que determinarão o desenvolvimento do negócio.

No entanto, uma empresa não depende apenas de um bom produto ou serviço, mas também de uma equipe preparada e engajada. De acordo com Lacombe (2011, p. 443):

Pesquisando as empresas mais bem-sucedidas nos Estados Unidos no período de 1972 a 1992, verifica-se que as cinco que tiveram maiores retornos obtiveram sua vantagem competitiva não por meio de patentes, pelo uso de tecnologia avançada ou pelo ramo de negócios em que atuam, mas pela forma de administrar seu pessoal. Várias atuavam em ramos de negócios altamente competitivos e de baixo retorno.

Diante disso, retomando a analogia de Chiavenato (2014), observa-se que a orquestração da equipe ditará as regras de uma empresa que busca pelos resultados propostos, e que, para que isso

aconteça, há habilidades distintas que norteiam a administração sistêmica, na qual todos que fazem parte estarão engajados e influenciarão o resultado final.

Para o atingimento de um resultado proposto, as teorias clássicas da administração se organizam de forma a sustentar que os processos são essenciais para a eficiência e eficácia da organização, e que, para um engajamento dinâmico e funcional, a escolha das pessoas certas nos lugares certos fará com que a empresa obtenha os benefícios necessários para sustentar sua estratégia e fomentar o seu desenvolvimento.

## Ampliando seus conhecimentos

- INVICTUS. Direção: Clint Eastwood. EUA, 2009. (2h12min.). Disponível em: <http://www.adorocinema.com/filmes/filme-129694/>. Acesso em: 11 fev. 2019.

A área de gestão de pessoas e talentos é permeada de novos conhecimentos e desafios, que fazem da gestão empresarial um local de desenvolvimento de competências e habilidades. Dessa forma, sugerimos como complemento aos estudos deste capítulo um clássico filme que retrata a história do capitão da equipe sul-africana de rúgbi e seu desafio em gerenciar a equipe para atingir a mais alta *performance* possível.

## Atividades

1. Em relação ao papel do gestor sobre o resultado organizacional, a sua principal finalidade é responder por um indicador ou há mais variáveis a serem controladas? Com base na teoria estudada, justifique sua resposta.
2. É correto afirmar que a articulação do gestor e as ações sistêmicas estão conectadas entre si? Justifique.

3. De acordo com o texto, processos organizacionais são métodos e técnicas usados apenas para grandes indústrias ou podem ser aplicados também a pequenas e médias empresas? Explique.

## Referências

ANSOFF, H. I.; MCDONNELL, E. J. *Implantando a administração estratégica*. Tradução de Antonio Zoratto Sanvicente e Guilherme Ary Plonsky. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1993.

CARVALHO, M. M. de; RABECHINI JR., R. *Fundamentos em gestão de projetos: construindo competências para gerenciar projetos*. 3. ed. rev. e ampl. São Paulo: Atlas, 2011.

CHIAVENATO, I. *Introdução à teoria geral da administração*. 9. ed. Rio de Janeiro: Campus, 2014.

DRUCKER, P. F. *A profissão de administrador*. Tradução de Nivaldo Montingelli Jr. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 1998.

KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P. *A execução premium*. Rio de Janeiro: Campus, 2009.

LACOMBE, F. J. M. *Recursos humanos: princípios e tendências*. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2011.

PAIM, R. et al. *Gestão de processos: pensar, agir e aprender*. Porto Alegre: Bookman, 2009.

PORTER, M. *Competição: estratégias competitivas essenciais*. Tradução de Afonso Celso da Cunha Serra. 5. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2009.

SOUTO, R. Estruturas de trabalho ainda são jurássicas. *Valor Econômico*, 24 jan. 2019. Disponível em: <https://www.valor.com.br/carreira/6083181/estruturas-de-trabalho-ainda-sao-jurassicas>. Acesso em: 4 jan. 2019.



## Noções de empreendedorismo

---

As teorias e os fundamentos de administração foram pautados sob a égide de um negócio empresarial, ou seja, um produto que passou a ter valor para a sociedade e começou a ser comercializado. Um exemplo disso é a história do refrigerante mais vendido no mundo, que, segundo Witzel e Young-Witzel (2008), começou de forma inexpressiva e despretensiosa, como uma bebida alcoólica, um tônico que estimulava o cérebro, e passou por transformações em sua composição até chegar a um xarope com água carbonada e, por fim, a um refrigerante.

Esse exemplo mostra a capacidade inventiva de se apropriar de uma ideia e comercializá-la. Diante disso, surgem conceitos sobre a ação de montar uma organização que se propõe a vender algo. Conforme Schumpeter (1982), o conceito de *empreendedor* está relacionado à capacidade de uma pessoa articular, produzir e expor comercialmente uma ideia, que poderá se transformar em uma inovação e impactar no desenvolvimento econômico.

Schumpeter (1982) apresenta uma distinção teórica sobre o que é uma *invenção* e uma *inovação*, pois o ato de se organizar e vender um produto ou serviço está relacionado à mercantilização, e é isso que determina uma **inovação**, uma ideia que foi transformada em um produto, que tem um valor comercial e passa a ser vendido no mercado; por outro lado, uma **invenção** é uma ideia original, mas que, por diversos fatores, entre eles o custo de produção, não se torna interessante para a sociedade.

Os conceitos introdutórios de empreendedorismo contribuem para o entendimento do tema, possibilitando a apropriação de

princípios de inovação, em busca de um negócio que seja interessante e tenha valor no mercado.

Chandler e Hikino (1994) defendem que um empreendedor tem visão de mercado, de modo que distingue se um produto pode ser produzido em escala ou tem força suficiente para ser inovador e alcançar valor de uso na sociedade. Tais características orientam o mercado no que diz respeito à demanda e à forma como o produto deverá ser produzido, pois a escala industrial e a procura por ele interferirão no seu custo de produção, tornando-o acessível à população.

Além disso, dentro de uma empresa consolidada, com um produto reconhecido pelo mercado, há como se renovar e empreender sob a dinâmica da inovação. Para isso, utiliza-se um modelo de gestão em que os funcionários se envolvem com a mudança e comprometem-se com projetos novos, tornando-se empreendedores internos. Isso pode gerar um resultado inesperado: um produto que traz melhoria para a sociedade, ultrapassando as expectativas, e se torna uma referência de mercado. Tais inovações, denominadas *radicais* (SCHUMPETER, 1982), podem ser oriundas desses modelos em que os funcionários se ocupam de promover uma mudança interna, ou também podem ser originadas de estruturas formais de pesquisa e desenvolvimento de inovações.

O propósito deste capítulo é esclarecer sobre os princípios norteadores do empreendedorismo, reconhecendo modelos que sejam compatíveis com cada um dos perfis de negócio.

## 6.1 Conceitos de empreendedorismo

 Vídeo



De acordo com o Dicionário Michaelis (2019), a definição do verbo *empreender* é: “resolver-se a praticar (algo laborioso e difícil); tentar”; ou, “pôr em execução; fazer, realizar”. Para *empreendedorismo*, a definição é “qualidade ou característica de

quem realiza empreendimento”, enquanto o termo *empreendedor* é conceituado como aquele “que se lança à realização de coisas difíceis ou fora do comum; ativo, arrojado, dinâmico”.

Para Dolabela (2008), o ato de empreender se refere a um desafio, uma crença de que um negócio tem potencial para dar certo, e, por isso, sugere a figura da pessoa que assume os riscos e faz algo a respeito. Trata-se de um comportamento, uma capacidade de idealizar uma ideia, sob uma coordenação eficaz, para a concretização de um projeto.

O ato de empreender está presente nos mais diversos níveis de um negócio, não apenas na criação original de um produto, mas também quando se atua internamente na empresa, pois se tratam de inovações do próprio negócio que podem potencializar o atual produto ou fazer surgir outro ainda melhor.

É necessário analisar as habilidades intrínsecas aos conceitos de empreendedorismo. Uma delas, segundo Dolabela (2008), é a percepção de oportunidades e ameaças no mercado, que, por meio de métodos, técnicas, ou ainda subjetivamente, são interpretadas pelo empreendedor a ponto de serem tomadas as medidas necessárias. Por isso, em alguns casos, um empreendedor é considerado um “visionário”, pois interpreta os dados do mercado de uma forma diferenciada e os transforma em informações estratégicas. Tais fontes de informação são provenientes do ambiente externo e expostas quando acontece um fato gerador, oriundo de decisões políticas, econômicas, sociais e de novas tecnologias.

Mas um empreendedor não se limita a receber as informações de fora. Segundo Bernardi (2003), pode-se fazer o uso de atributos internos, como a experiência acumulada, as aptidões em uma determinada área, seu *networking*, o contexto em que se vive em determinado momento. Para Drucker (2017), a prática e a disciplina movem o empreendedor, e isso normalmente se dá de forma sistemática, até conseguir o que se deseja obter. Para essa pessoa, as oportunidades

e ameaças do mercado são consideradas mudanças indiscutíveis, mas a sua interpretação é o que faz a diferença, fazendo com que a inovação passe a ser uma constante.

Drucker (2017, p. 197) ressalta que:

a administração empreendedora exige administração diferente daquela que existe. Mas, como a existente, ela requer administração sistemática, organizada e deliberada. E, embora as regras básicas sejam as mesmas para qualquer organização empreendedora, a empresa em atividade, a instituição de serviço público e as novas iniciativas de risco apresentam desafios diferentes, têm problemas diferentes e precisam se resguardar de tendências degenerativas diferentes. E há necessidade também de que todos os empreendedores enfrentem com determinação decisões sobre seus próprios papéis e seus próprios compromissos.

Os conceitos de empreendedorismo recaem sobre o comportamento, a capacidade de persistir em algo que uma pessoa enxerga como viável e o mercado ainda não entender que por trás de uma ideia criativa pode haver um produto interessante e útil. De acordo com McClelland (1961), há um relacionamento direto dos princípios de empreendedorismo com a necessidade de ter um negócio vencedor, reconhecido pela sociedade e que denote poder e controle.

Além desse padrão de comportamento, há, segundo McClelland (1961), atributos que permeiam as iniciativas dos empreendedores, como: a busca constante por oportunidades de negócios; a persistência em defender uma ideia; a capacidade de assumir riscos calculados; a exigência de produzir com eficiência, mantendo a qualidade; o comprometimento pessoal de atender aos propósitos estabelecidos; a determinação das metas; o gerenciamento sistemático dos processos; a capacidade de liderar e manter uma rede de contatos; e independência e autoconfiança, a fim de manter o seu próprio ponto de vista mesmo diante de críticas, oposição ou resultados insatisfatórios.

De tudo isso, entendemos, corroborando com Kirzner (1973), que o conceito de *empreendedorismo* estará ligado às pessoas que criam,



pensam em algo novo e são “agentes de equilíbrio”, tornando-se responsáveis pela articulação interna e pelas iniciativas de ajustes diante das mudanças do mercado.

Tal iniciativa de articulação pode ocorrer também entre os funcionários da empresa, que podem ser estimulados ou optar por agir com foco empreendedor, junto à aceitação da gerência de promover a inovação empreendedora interna.

## 6.2 O intraempreendedorismo

▶ Vídeo



Os empreendedores internos são fruto de uma cultura empresarial que fomenta a participação dos funcionários no progresso do negócio, envolvendo-os em inovações e melhorias que tragam um futuro competitivo para a marca.

Segundo Kanter (1983), uma empresa que aceita a participação dos funcionários em projetos estratégicos de melhorias inovadoras trabalha de forma descentralizada e dá autonomia para que testem, sob recursos controlados e predefinidos, ideias novas, criativas e que possam resultar em inovação de produtos, serviço ou mesmo em um novo modelo de negócios.

Essas ações, denominadas por Pinchot e Pellman (2004) de *intraempreendedorismo*, sugerem atuação dos funcionários, responsabilizados diretamente por um projeto interno, que tem por objetivo gerir uma ideia a fim de transformá-la em um produto viável, comercializável e que seja um diferencial para a empresa.

Para que haja empreendedorismo interno, a empresa deve desenvolver suas habilidades de inovação e integrá-las ao dia a dia da cultura organizacional, fazendo com que seus funcionários entendam a importância de suas ideias para a promoção de um ambiente criativo e aberto a novas oportunidades.

Fornecer uma estrutura adequada para o funcionário participar criativamente das melhorias da empresa é um elemento desse modelo de gestão, pois, internamente, há como perceber os pontos fracos e fortes do produto ou serviço e, com isso, o funcionário pode dar sugestões ou participar formalmente de grupos de discussão voltados à revisão dos conceitos atuais que sustentam o diferencial competitivo.

De acordo com Dornelas (2002), uma empresa pode criar um programa de incubadora de ideias, em que reserva recursos financeiros e de pessoal para desenvolver algumas ideias que surgem no decorrer da história de um produto ou serviço. Com metodologias de controle e gestão da inovação, há como observar o desdobramento de uma criação e sua viabilidade futura.

A empresa que trabalha dessa forma adquire conhecimentos no decorrer de sua vida e passa a usar de forma compartilhada as informações obtidas a cada sucesso ou mesmo insucesso de um produto, tornando, com o tempo, o processo de inovar e empreender internamente parte da cultura (DORNELAS, 2002).

Para Bernardi (2003), algumas características são evidentes dentro do empreendedorismo e devem ser fomentadas internamente para que haja um ambiente propício a novas ideias. Entre essas peculiaridades estão: autoconfiança, persistência, flexibilidade e ajustes positivos a frustrações, compreensão do risco, distinção entre sonho e realidade, e capacidade de articular com pessoas das mais variadas áreas (*networking*).

### 6.3 Modelos de gestão com base na inovação empreendedora

▶ Vídeo



A administração do século XXI, segundo Schwab (2016), passou a usufruir de tecnologias da computação, internet e inteligência artificial, e isso modificou os modelos de gestão tradicionais, pois há novas

formas de atuação e gerenciamento e de conduzir uma gestão a distância, por meio da troca de informações instantâneas, controles e *feedbacks*. Isso possibilita agir estrategicamente de acordo com as mudanças do mercado, mediante a observação de dados externos que possam ser interpretados e transformados em oportunidades de negócios.

Diante desses fatos, um jeito de se diferenciar e se tornar mais competitivo é criar uma empresa com base em um modelo de negócios diferenciado daquilo que se pratica desde o início das grandes indústrias; um modelo que se conecte com as tecnologias atuais, isto é, com o uso da internet e a precisão em logística, e que afete a forma como a empresa irá vender, fabricar e entregar seu produto, pois, diante de um mercado conectado tecnologicamente, as fronteiras entre países diminuí e o acesso da população aos produtos aumenta.

Dornelas (2002) propõe que os modelos de gestão tenham como base uma inovação empreendedora e não se limitem à criação de apenas um produto, mas usem todo o aparato que o empreendedor tem em mãos para lançar seu negócio e torná-lo competitivo. Somado a isso, Schumpeter (1982) propõe que empreender é a força propulsora da economia, capaz de gerar um novo produto, um novo método produtivo, desenvolver mercados por meio de novos acordos comerciais, desenvolver novas fontes de matéria-prima, ou, ainda, fomentar a criação de novas estruturas de mercado em uma indústria.

Há também como promover o empreendedorismo baseado em inovação de variadas formas, sem que haja a limitação da tradicional melhoria de produtos. Para Keeley *et al.* (2015), uma empresa pode optar por modelos baseados em:

- lucratividade;
- parcerias em rede;
- infraestrutura;
- inovação do processo;
- desempenho de produto;

- serviços relacionados ao produto;
- canal de distribuição;
- extensão da marca;
- envolvimento com o cliente.

Por fim, o modelo empreendedor que será adotado estará conectado com o posicionamento que a empresa deseja e o diferencial que irá construir, independentemente do produto, bem como com formas de gestão que promoverão um negócio inovador. Além dessas formas, o empreendedor pode criar seu próprio modelo, pois há demandas que podem ser atendidas de maneiras diferenciadas, mas ainda não foram criados produtos para atendê-las. De acordo com Kotler e Keller (2013), elas são chamadas de *demandas latentes*.

## Considerações finais

O empreendedorismo, por estar conectado à inovação e a novidades de produtos, desperta anseios das pessoas envolvidas em um negócio, bem como de consumidores, ávidos por adotar uma novidade e compartilhar informações, seguindo os passos de uma marca a ponto de defendê-la publicamente com opiniões positivas expostas em redes sociais.

De acordo com Chandler e Hikino (1994), não é de hoje que o empreendedorismo ocorre quando há descobertas tecnológicas, relacionadas a processos industriais ou mesmo a uma nova matéria-prima. Há pessoas dispostas a empreender, usar dos novos benefícios para construir algo que se transforme em um negócio lucrativo, e, com isso, obter sucesso e reconhecimento pela capacidade de articular e gerir uma novidade.

Empreender, conforme visto no início do capítulo, remete à humanização do processo, ou seja, é uma característica qualificada como ousada, de difícil execução, por isso, norteadas de atributos positivos e encorajadores.

Além do empreendimento externo, as evidências do mercado mostram um caminho para o empreendedor interno, aquele funcionário que toma iniciativas de melhorias e inovação dentro da empresa na qual é contratado. Em alguns casos há naturalmente um ambiente propício, mas em outros, as iniciativas internas são isoladas e não se fundem com a cultura organizacional presente.

Por fim, o empreendedor do século XXI, conectado à internet, vislumbra novas possibilidades de criar um diferencial, sem que precise criar um produto novo. Trata-se de modelos de negócios empreendedores e inovadores, que impactam as formas de articular um processo de montagem ou produção, os modelos baseados em vendas diferenciadas pela internet e a integração com sistemas inteligentes de logística.

Finalmente, observamos que o empreendedorismo é algo que pode gerar um valor inesperado para a empresa atuante, bem como fomentar o surgimento de um novo negócio, que ainda não foi explorado.

## **Ampliando seus conhecimentos**

- JOBS. Direção de Joshua Michael Stern. EUA: Playarte pictures, 2013. 1 DVD (2h13min) son., color. Disponível em: <http://www.adorocinema.com/filmes/filme-198187/>. Acesso em: 28 fev. 2019.

Para ampliar os conhecimentos deste capítulo, nada melhor do que conhecer parte da história do fundador da Apple, o empreendedor e inovador Steve Jobs.

- FOME de poder. Direção de John Lee Hancock. EUA: Diamond Films, 2016. 1 DVD, son., color. Disponível em: <http://www.adorocinema.com/filmes/filme-234023/>. Acesso em: 28 fev. 2019.

Outro filme muito interessante sobre empreendedorismo e modelo de negócios é *Fome de poder*, que trata da história de ascensão da rede de *fast-food* McDonald's.

## Atividades

1. Conforme visto ao longo do capítulo, empreender é um ato pessoal, relacionado a colocar em prática uma ideia de um produto ou negócio. Sendo assim, há formas de empreender sendo um funcionário de uma empresa?
2. De acordo com conceito de *empreendedor* exposto no capítulo, é correto afirmar que o empreendedor é quem possui o capital para investir em uma inovação?
3. Dornelas (2002) propõe que os modelos de gestão tenham como base uma inovação empreendedora e não se limitem à criação de apenas um produto. Qual argumento sustenta tal afirmativa?

## Referências

- BERNARDI, L. A. *Manual de empreendedorismo e gestão*. São Paulo: Atlas, 2003.
- CHANDLER, A. D.; HIKINO, T. *Scale and scope: the dynamics of industrial capitalism*. Cambridge, Mass: Belknap, 1994.
- DOLABELA, F. *O segredo de Luisa*. Rio de Janeiro: Sextante, 2008.
- DORNELAS, J. C. A. *Planejando incubadoras de empresas: como desenvolver um plano de negócios para incubadoras*. 2. ed. Rio de Janeiro: Campus, 2002.
- DRUCKER, P. F. *Inovação e espírito empreendedor (entrepreneurship): prática e princípios*. Revisão e tradução de Carlos J. Malferrari. São Paulo: Cengage Learning, 2017.

- KANTER, R. M. *The change masters: innovation for productivity in american corporations*. New York: Simon & Schuster, 1983.
- KEELEY, L. *et al. Dez tipos de inovação: a disciplina de criação de avanços de ruptura*. Tradução de Beth Honorato. São Paulo: DVS, 2015.
- KIRZNER, I. M. *Competition and entrepreneurship*. Chicago: University of Chicago Press, 1973.
- KOTLER, P.; KELLER, K. L. *Administração de marketing*. 14. ed. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2013.
- MCCLELLAND, D. C. *The achieving society*. New York: D. Van Nostrand, 1961.
- MICHAELIS. *Dicionário Brasileiro da Língua Portuguesa*. 2019. Disponível em <https://michaelis.uol.com.br/moderno-portugues/>. Acesso em: 10 fev. 2019.
- PINCHOT, G.; PELLMAN, R. *Intraempreendedorismo na prática: um guia de inovação nos negócios*. Tradução de Marcia Nascentes. Rio de Janeiro: Campus, 2004.
- SCHUMPETER, J. A. *Teoria do desenvolvimento econômico*. Tradução de Maria S. Possas. São Paulo: Abril Cultural, 1982.
- SCHWAB, K. *A Quarta Revolução Industrial*. Rio de Janeiro: Edipro, 2016.
- WITZEL, M. K.; YOUNG-WITZEL, G. *A borbulhante história da Coca-Cola: uma divertida história incluindo itens de coleção*. São Paulo: Novo Conceito, 2008.





## Administração estratégica e níveis administrativos

---

O propósito deste capítulo é ampliar o entendimento da teoria da administração estratégica como subsídio para as tomadas de decisões e o planejamento empresarial. Compreendemos que, independentemente do setor da economia em que atua, uma empresa deve manter seus propósitos estratégicos dinamicamente atualizados.

A palavra *estratégia* é empregada nos mais diversos contextos, tanto empresariais quanto em conversas informais, por exemplo: “estou traçando uma estratégia para a nossa viagem”, ou “vamos criar uma estratégia para vender este produto”. No entanto, ao observar frases como essas, percebemos que não ficam estabelecidos métodos ou técnicas, e na administração de empresas há necessidade de delinear o tema, fundamentá-lo com teorias que tenham evidências e testar suas aplicabilidades de forma realista.

Após o delineamento dos objetivos estratégicos, a empresa passa a operar sistematicamente para poder seguir os planos estabelecidos, gerando uma sintonia entre o que foi proposto e o que está “entregando” em produtos ou serviços à sociedade.

Quando o tema *administração estratégica* é abordado de forma técnica nas empresas, há que relacionar com as bases dos fundamentos de administração que elucidam teorias de forma sistemática, com clareza das informações, definição e organização das etapas, distinção entre os objetivos organizacionais e departamentais, e a constante busca de fatos do ambiente externo, que, ao serem interpretados, poderão precisar de ajustes.

Para entender de forma sistemática a teoria da estratégia, inicialmente, buscam-se definições tradicionais, consagradas pela literatura acadêmica e utilizadas por gestores que atuam no planejamento estratégico.

Mintzberg *et al.* (2006) propõem o estudo das funções que envolvem a estratégia e sua execução, bem como as etapas que devem ser realizadas durante a execução, para se atingir os objetivos organizacionais. Após essa organização, a teoria da estratégia deverá ocorrer sob o âmbito da aplicação de tudo o que foi definido no planejamento, respeitando os recursos (humanos, financeiros e de infraestrutura) necessários e os prazos para atingir as metas.

Kotler e Keller (2013) sugerem que sejam definidos planos intermediários, dotados de metas pequenas (micrometas), as quais deverão ser atingidas para compor a meta organizacional por completo. As micrometas, segundo os autores, deverão ser distribuídas de acordo com os níveis de responsabilidade administrativos, que estão relacionados à execução da estratégia. Por fim, a empresa terá em mãos um aparato conceitual para colocar em prática seus planos, que deverá ser tratado de forma sistêmica e sistemática a fim de atingir de forma eficaz os objetivos propostos.

## 7.1 Introdução ao conceito de estratégia

▶ Vídeo



A introdução ao conceito de *estratégia* remete às teorias clássicas da administração, a saber que algumas fontes que originaram esses pensamentos na área de negócios tiveram influência da gestão dos exércitos militares que atuaram na história da humanidade (ANSOFF; MCDONNELL, 1993).

Os princípios da estratégia militar têm semelhanças com os da empresarial, pois ambos coordenam equipes que buscam um objetivo comum. Diante de alguns conceitos clássicos, apresentamos

as ideias do general e filósofo chinês Sun Tzu (544-496 a.C.), que escreveu *A arte da guerra* (2012), um tratado de estratégias militares concebido para o direcionamento estratégico militar. Nesses textos há uma frase que se relaciona com a busca de informações do mercado e da concorrência, pois denota uma das ideias que permeiam o conceito de estratégia, a saber: “se você conhece o inimigo e conhece a si mesmo, não precisa temer o resultado de cem batalhas. Se você se conhece, mas não conhece o inimigo, para cada vitória sofrerá também uma derrota. Se você não conhece nem o inimigo nem a si mesmo, perderá todas as batalhas” (SUN, 2012, p. 50).

O Dicionário Houaiss *on-line* (2009) define *estratégia* como a “arte de aplicar com eficácia os recursos de que se dispõe ou de explorar as condições favoráveis de que porventura se desfrute, visando ao alcance de determinados objetivos”. Esse conceito aponta detalhes de uma gestão baseada no uso adequado daquilo que se tem disponível. Ansoff e McDonnell (1993) entendem a administração como “um conjunto de regras de tomada de decisões em condições de desconhecimento parcial. As decisões estratégicas dizem respeito à relação entre a empresa e o seu ambiente”.

Nesses dois conceitos, somados à ideia de Sun Tzu, a gestão empresarial de forma estratégica está relacionada a colocar os objetivos em funcionamento de maneira adequada, para que se chegue até o resultado com os recursos necessários, sem refazer os planos durante a execução.

Por outro lado, há o conhecimento geral da estratégia que, de acordo com Mintzberg *et al.* (2006), é comumente usado de forma ingênua para descrever diversas iniciativas – empresariais ou não – que acontecem no dia a dia.

A natureza humana insiste em uma definição para o conceito. Mas a palavra *estratégia* há tempos vem sendo usada implicitamente de diferentes maneiras, ainda que tradicionalmente tenha sido definida de uma única forma. O reconhecimento explícito das definições múltiplas pode ajudar as pessoas a moverem-se neste campo difícil.

Assim, apresentamos aqui cinco definições de estratégia – como plano, pretexto, padrão, posição e perspectiva [...]. (MINTZBERG *et al.*, 2006, p. 24, grifo nosso)

Essa maneira de se entender a estratégia está relacionada ao comportamento empresarial, isto é, à forma de atuação diante do foco estratégico. No caso da estratégia como um plano, a empresa atua de forma previsível, com planejamentos e controles que não se alteram com o tempo, sendo, portanto, um processo consciente e sistemático. Para a empresa que trata da estratégia como um padrão, significa que as ações decorrentes do planejamento deverão ser seguidas de forma consistente. Já para a empresa que vê a estratégia como um pretexto, isso remete a uma manobra, com efeitos superficiais, podendo até mesmo ser confundida com uma estratégia de emboscada. Para determinadas empresas, essa é a forma de se posicionar e ser reconhecido, inclusive, algumas marcas conseguem estabelecer um nicho de atuação e competir por uma fatia quase que exclusiva (MINTZBERG *et al.*, 2006). Por fim, para a empresa que encara a estratégia como uma perspectiva, Mintzberg *et al.* (2006, p. 27) explicam que “estratégia é para a organização aquilo que a personalidade é para o indivíduo”, e isso se funde à cultura organizacional, trazendo à tona um “jeito de se fazer as coisas”.

Portanto, o conceito de *estratégia* é um conjunto entre os planos estabelecidos e as formas pelas quais a empresa pretende alcançá-los.

## 7.2 Funções, etapas e aplicação da estratégia

 Vídeo



As funções da estratégia remetem ao papel do estrategista. Para Drucker (1998), esse profissional se destaca pela forma como controla seu time, seus recursos financeiros e, principalmente, o tempo para que a equipe execute as tarefas. As funções também remetem às responsabilidades que cada profissional dentro da empresa irá

assumir e, segundo Chiavenato (2014), serão determinadas pelos níveis administrativos da organização.

Em relação às etapas da estratégia, Mintzberg *et al.* (2006) descrevem-nas em duas grandes partes: a formulação da estratégia e a implementação. Dentro de cada uma dessas áreas haverá um desdobramento em diversas atividades relacionadas ao processo da estratégia. As etapas que compõem esse processo serão subdivididas de maneira cronológica, a ponto de serem conduzidas como um manual de instruções, conforme apresentado no Quadro 1.

**Quadro 1** – Etapas e desdobramento do processo estratégico

<b>Etapas de formulação da estratégia</b>	<b>Etapas da implementação</b>
1. Identificação de oportunidades e riscos.	1. Estrutura e relações da organização.
2. Determinação dos recursos materiais, técnicos, financeiros e gerenciais da empresa.	2. Processos e comportamentos organizacionais.
3. Valores e aspirações pessoais da gerência sênior.	3. Alta liderança.
4. Reconhecimento da responsabilidade não econômica com a sociedade.	

Fonte: Adaptado de Mintzberg *et al.*, 2006, p. 80.

A aplicação da estratégia, segundo Ansoff e McDonnell (1993), manifesta-se sob a forma das atividades de execução de metas, que serão controladas e supervisionadas pelos responsáveis. Chiavenato (2014) evidencia que a mensuração e o acompanhamento são fundamentais para que o planejamento seja implementado da forma como foi desenhado. Há ainda o papel da liderança, que, segundo Certo e Peter (1993), determinará o resultado, caso não se posicione e assuma o papel central. Por isso, a aplicação depende de fatores humanos, comportamentais, e que atuam em conjunto com demais variáveis relacionadas à competitividade.

## 7.3 Níveis administrativos relacionados à execução da estratégia

▶ Vídeo



A execução da estratégia acontece após os planos serem delineados e subdivididos entre as equipes; no entanto, mesmo que haja um comprometimento e engajamento conjunto, cada funcionário terá um nível de classificação hierárquico dentro da empresa, com isso, também será determinado o nível de responsabilidade com que cada profissional deverá arcar.

Segundo Chiavenato (2014), os níveis dentro de uma organização podem variar de acordo com o tamanho da empresa, mas, em geral, são classificados como:

- alta administração;
- média administração;
- administração operacional.

O primeiro nível abarca, segundo Chiavenato (2014), **responsabilidades estratégicas de grande repercussão**, as quais serão desmembradas em metas menores, a serem repassadas aos demais níveis hierárquicos. Por exemplo, quando decidem que irão crescer em um determinado ano, como meta organizacional, os demais níveis recebem dezenas de pequenas metas – como aumentar a produção e ampliar a verba de *marketing* –, que terão como fim a concretização desse objetivo geral.

O segundo nível, **média administração**, denominado também gerência, é responsável pela coordenação e supervisão das funções, atividades e pessoal do nível operacional, que atuam sob funções determinadas, de modo que não necessitam de ajustes estratégicos.

O terceiro nível é o **operacional** e trata-se do setor de produção, normalmente em indústrias. Dentro de empresas de serviços, podem ser os vendedores, os analistas ou os supervisores de pessoal.

Chiavenato (2014) ressalta que há formas de atuação nas empresas em que os níveis não são extremamente rígidos e podem ter conexões com os demais em algum momento, como quando um operário é chamado para uma reunião com a alta administração, a fim de trocarem ideias sobre o planejamento de futuras ações. O autor afirma que essa aproximação é uma forma de criar um ambiente de engajamento e comprometimento entre todos os envolvidos dentro de uma organização, diminuindo as barreiras que separam um nível de outro.

Além da hierarquização, há como organizar esses níveis de acordo com a definição estratégica, conforme definem Ansoff e McDonnell (1993): nível estratégico, nível tático e nível operacional. Observe a figura a seguir.

**Figura 1** – Níveis administrativos



Fonte: Adaptado de Ansoff, McDonnell, 1993, p. 95.

A Figura 1 representa, de forma semelhante à definição de Chiavenato (2014), os níveis administrativos, que também são subdivididos em relação às responsabilidades e capacidades de interferir na empresa como um todo. Por exemplo, uma discussão sobre a venda da empresa será de responsabilidade do nível estratégico, no entanto, nada impede a participação e colaboração dos demais níveis. Além disso, em nenhum momento há uma relação de importância entre os níveis, pois ambos trabalham de forma sistêmica.

## Considerações finais

Conforme visto ao longo do capítulo, a estratégia assume um conceito que abrange os ideais planejados pela empresa, bem como o uso dos seus recursos e a forma como tudo será colocado em funcionamento.

A empresa, em alguns momentos, pode até inserir dentro da cultura organizacional o seu modo de agir e implementar a estratégia, e isso irá fundir-se aos elementos de competitividade geradores de um diferencial competitivo.

Outro aspecto importante dentro da administração estratégica é a distinção daquilo que é tático e operacional, pois os focos em tarefas específicas e o atingimento de metas diárias são responsáveis pela composição do resultado organizacional ao final de um determinado período. Essa segregação da clareza das responsabilidades e da disseminação de cada papel é um ponto no qual a empresa ganha equilíbrio para se posicionar em relação àquilo que realmente está perseguindo: a meta organizacional.

Não há segredos quando se aborda o tema *estratégia*, mas é necessário que haja controle, organização e execução que superem as expectativas dos gestores da alta administração. Colocar tudo o que foi planejado em prática é o que irá compor o diferencial necessário para a competição no mercado.

## Ampliando seus conhecimentos

- A BATALHA dos três mundos. Direção de John Woo. China: Europa Filmes. 1 DVD, son., color. Disponível em: <http://www.adorocinema.com/filmes/filme-57890/>. Acesso em: 1º mar. 2019.

Para aprofundar os estudos sobre estratégia, sugerimos o filme *A batalha dos três reinos*, que reúne planejamento e execução ao mesmo tempo. A história se passa em 208 d.C, na China,



governada pela dinastia Han. É uma guerra entre o norte controlador, dotado de um exército gigantesco, e duas forças rebeldes do Sul, que se unem a fim de traçar uma tática para enfrentar o exército do imperador, que foi manipulado pela ambição do primeiro-ministro. Diante desse contexto, surge um plano estratégico de ambos os lados. O filme fica mais rico no decorrer das cenas da implementação da estratégia.

## Atividades

1. Segundo a visão de Mintzberg *et al.* (2006), é correto afirmar que há uma única visão e forma de se atuar estrategicamente nas empresas?
2. De acordo com a teoria apresentada, indique os dois pontos principais a serem considerados para a implementação de estratégia em uma empresa.
3. Em relação aos níveis administrativos, segundo o texto, é correto afirmar que o nível estratégico é mais importante do que o operacional?

## Referências

ANSOFF, H. I. *A nova estratégia empresarial*. Tradução de Antonio Zoratto Sanvicente. São Paulo: Atlas, 1990.

ANSOFF, H. I.; MCDONNELL, E. J. *Implantando a administração estratégica*. Tradução de Antonio Zoratto Sanvicente e Guilherme Ary Plonsky. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1993.

CERTO, S.; PETER, J. *Administração estratégica: planejamento e implantação da estratégia*. São Paulo: Makron Books, 1993.

CHIAVENATO, I. *Introdução à teoria geral da administração*. 9. ed. Rio de Janeiro: Campus, 2014.

DRUCKER, P. F. *A profissão de administrador*. São Paulo: Pioneira, 1998.

HOUAISS, A. *Dicionário eletrônico Houaiss*. Rio de Janeiro: Objetiva, 2009. 1 CD-ROM.

KOTLER, P.; KELLER, K. L. *Administração de marketing*. 14. ed. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2013.

MINTZBERG, H. *et al. O processo da estratégia: conceitos, contextos e casos selecionados*. Tradução de Luciana de Oliveira da Rocha. 4. ed. Porto Alegre: Bookman, 2006.

SUN, T. *A arte da guerra: os trezes capítulos originais*. São Paulo: Clio, 2012.

## Administração operacional, produtividade e qualidade

---

Gerenciar uma empresa é utilizar todos os aparatos técnicos disponíveis para alcançar o melhor resultado. Entre esses métodos, há uma área geradora de diferencial competitivo que pode ditar a velocidade com que se compete no mercado, trata-se da chamada *administração operacional*. Segundo Maximiano (2011), esse é um termo usado para distinguir, dentro das etapas do planejamento estratégico, ações de execução que dependem de um funcionamento objetivo, determinado sob o enfoque de uma tarefa ou função.

Mas, no dia a dia de um negócio, há distinção entre o momento em que as atividades são planejadas e o momento em que elas são executadas. No caso da indústria, a execução operacional está naquilo que se fabrica, monta ou produz, e, no caso das empresas de serviços, está nas atividades, normalmente ligadas ao processo intelectual e humano de fazer algo individual.

Um dos principais diferenciais que uma empresa deve defender é a qualidade do seu produto, pois, de acordo com Kotler e Keller (2013), ao construir uma marca de credibilidade, as pessoas irão preferir comprar de você, ao invés de comprar do concorrente. Outro ponto importante é a produção e a entrega desse produto. Por muito tempo não houve uma preocupação em atender as necessidades e os desejos dos diferentes perfis de pessoas, pois, nos anos 1900, a competição em determinados setores não era relevante a ponto de a empresa precisar se renovar a cada instante (MAXIMIANO, 2000).

A partir da década de 1920, a Ford Motors – criadora do automóvel de sucesso Ford T – precisou rever sua estratégia e inovar em

seus produtos, pois a concorrência promoveu melhores automóveis, com alta eficiência na produção e qualidade (CHIAVENATO, 2014). Isso demonstra que a administração operacional se torna uma área estratégica na empresa, pois gera produtividade, determina a qualidade e impacta os processos organizacionais, que devem ser controláveis por meio de uma gestão eficiente.

Em relação aos processos internos controláveis, Maximiano (2011, p. 460) considera que eles devem atuar “como elo de uma corrente e não como departamentos isolados uns dos outros”, de forma sincronizada, evitando as perdas de uma operação, as quais, conforme Goldratt e Cox (1993), são consideradas “gargalos” que impedem a eficiência operacional de chegar aos níveis mais elevados que uma produção possa alcançar.

Além disso, a deficiência em alinhar a qualidade do produto ou serviço com a demanda de produção impede o desenvolvimento da empresa. Goldratt e Cox (1993) também relacionam a questão de mensuração adequada ao uso de métricas e dinâmicas adequadas ao monitoramento dos resultados internos.

Neste capítulo, estudaremos três grandes aspectos da administração, ligados à operação ou produção e à questão da produtividade e qualidade, ou seja, fazer o que é certo, com os recursos adequados (PALADINI, 2012). Por fim, dedicamos uma seção à abordagem do desempenho organizacional e ao uso de controles de gestão.

Assim, teremos um conjunto de conceitos descritos e apresentados de forma a subsidiar as decisões de estrutura e funcionamento da empresa no que diz respeito ao processo de produção e operação, para que possamos estabelecer um equilíbrio e uma ordem diante dos processos, impactando na geração de um diferencial competitivo.

## 8.1 Conceito e uso da administração

▶ Vídeo



### operacional

O conceito e uso da administração operacional remete a alguns outros termos do cotidiano dos negócios, como a estratégia e a produção. Para Slack, Chambers e Johnston (2009), um gestor que tem como responsabilidade a administração operacional age multidisciplinarmente, aliando as decisões da alta gestão às atividades intrínsecas à produção. Ressalta-se que o alinhamento da estratégia com a operação em si é essencial na entrega dos resultados.

Normalmente, no dia a dia de uma operação, há ajustes de ambos os lados, pois a produção atuará na entrega diária de bens e serviços de maneira sistemática, seguindo uma demanda de mercado. Já a estratégia tem como responsabilidade analisar o que poderá acontecer com as tendências de demandas e projetar planos de ação ligados ao que se tem dentro da empresa.

Para Slack, Chambers e Johnston (2009, p. 61), produção e estratégia devem se conectar em vários níveis, mas

produção ou operação diz respeito aos recursos que criam produtos e serviços. Operacional é o oposto de estratégico, significando atividades diárias e detalhadas. Portanto, podem-se examinar tanto os aspectos operacionais como os estratégicos das operações. Também é importante considerar a distinção entre o conteúdo e o processo da estratégia de produção. O conteúdo da estratégia da produção envolve decisões e ações específicas, que estabelecem o papel, os objetivos e as atividades da produção. O processo da estratégia da produção é o método usado para produzir as decisões específicas de conteúdo.

Não há um consenso que delimite até onde a estratégia e a produção atuam, pois, mesmo que ajam concomitantemente, sempre que necessário deverão sofrer ajustes que atendam às demandas e alterações do mercado. Mesmo que a estratégia forneça aos gestores

dados sobre tendências e oportunidades futuras, a operacionalização de uma empresa não trabalha de forma ágil, pois, de acordo com Slack, Chambers e Johnston (2009, p. 281), precisa respeitar “os limites impostos pelo seu projeto, [pois] uma operação deve operar continuamente”. De acordo com os autores: “O planejamento e controle ocupam-se de gerenciar as atividades da operação produtiva de modo a satisfazer continuamente a demanda dos consumidores” (SLACK; CHAMBERS; JOHNSTON, 2009, p. 281).

Trata-se de uma necessidade do mercado e da competitividade do setor que os produtos estejam disponíveis de acordo com o prazo, a quantidade e a qualidade esperada, caso contrário, a frustração e o desinteresse pela marca podem macular a imagem da empresa (KOTLER; KELLER, 2013).

## 8.2 Produtividade e qualidade na organização

Vídeo



Os conceitos de *produtividade* e *qualidade* são distintos, mas não excludentes. Até os anos 1950, conforme explica Maximiano (2011), a qualidade e a produtividade atuavam em oposição, na qual, quando uma era atingida, a outra era apenas mantida dentro dos parâmetros mínimos exigidos. Mas, de acordo com Ono (1997), o sistema de produção Toyota<sup>1</sup> foi introduzido, e ao mesmo tempo copiado, impactando em todos os setores, de maneira direta ou indireta. Maximiano (2011, p. 376) ressalta que os empresários japoneses demonstraram “superioridade dos métodos participativos, em termos de eficiência e economia”, e isso afetou toda a sequência na evolução da administração.

---

1 O sistema de produção Toyota surgiu com os princípios de aumentar a eficiência operacional por meio da minimização de desperdícios, da ausência de estoques e da integração das linhas de produção (ONO, 1997).

Desde 1990, produtividade e qualidade fazem parte dos mesmos esforços estratégicos, decididos de maneira conjunta, com participação dentro do planejamento e geração de diferenciais (PALADINI, 2012).

A produtividade deve seguir os padrões de mercado que fazem da empresa um competidor que atinge seus objetivos e continua se desenvolvendo. Caso contrário, a empresa que usa de forma irracional seus recursos atinge a ineficiência operacional e acaba por arcar com custos acima do previsto, consequentemente gerando obrigações futuras difíceis de serem cumpridas.

Recomenda-se que sejam mantidos baixos os custos de produção, seguindo o conceito de produtividade: “a razão entre o que é produzido por uma operação e o que é necessário para essa produção” (SLACK, CHAMBERS; JOHNSTON, 2009, p. 49).

Além disso, a gestão passa a investir nos conceitos de qualidade, com elementos da estratégia que atuem de forma combinada. De acordo com Maximiano (2011, p. 157), “qualidade significa a aplicação dos melhores talentos e esforços para produzir os resultados mais elevados”. O autor complementa afirmando que a excelência é uma prática “contemporânea de fazer bem feito da primeira vez”.

A gestão da qualidade pode ser construída de maneira técnica considerando seis variáveis, que, segundo Maximiano (2011), são elementos que podem ser mensurados e controlados pela gestão. Tais componentes são:

- excelência na produção;
- valor para o cliente;
- especificações planejadas;
- conformidade com os padrões exigidos pelo mercado;
- regularidade e uniformidade dos produtos ou serviços; e
- ausência de deficiências.

Diante disso, tem-se uma gama de elementos para se parametrizar uma empresa e determinar a maneira pela qual pretende atingir a excelência. Tais credenciais influenciam a imagem da marca (KOTLER; KELLER, 2013).

### 8.3 Desempenho baseado em controles e metas organizacionais

▶ Vídeo



Após a Segunda Guerra Mundial, devido às inovações que surgiram para aplicação em combate, ao desenvolvimento da indústria que massificava sua produção para atender aos batalhões de soldados e à disseminação de técnicas e métodos para o controle de qualidade e produtividade, surge um novo movimento. Conforme relata Maximiano (2011, p. 164): “tornou-se impraticável inspecionar a totalidade dos produtos que saíam aos milhares das linhas de montagem. Por causa disso, o contexto tornou-se favorável ao surgimento do controle estatístico de qualidade, que se baseia na amostragem”.

Assim, surgem os departamentos de controle de qualidade, com métodos para estabelecer padrões de custo e desempenho, bem como avaliar a satisfação pelo produto e gerar relatórios com providências corretivas necessárias quando os padrões não eram atingidos. Campos (1992) ressalta que, diante dessas modificações dos padrões industriais, surgiu a gestão da qualidade total, que se tratava da definição de qualidade na qual o cliente era o foco central.

Feigenbaum (2003 *apud* MAXIMIANO, 2011) aponta que, no decorrer do uso e da experiência com o produto, são os clientes que passam a determinar, de maneira indireta, os padrões de qualidade, fazendo com que a indústria precise se ajustar. Diante disso, novos controles e metas organizacionais são exteriorizados e se tornam o lema da administração.



Por fim, Paladini (2012) ressalta que, a partir dos anos 1990, os padrões de qualidade atingiram níveis mundiais, pois começaram a ser compartilhados por sistemas certificadores de qualidade, fazendo com que as empresas adotem em seus planejamentos estratégicos a variável desempenho com base em controles e metas que se correlacionam e são indicativos de excelência.

## **Considerações finais**

É comum observar que, a partir dos anos 2000, com efeitos da globalização e a abertura de mercados, o acesso a produtos de melhor tecnologia e qualidade fizeram com que a indústria local se movimentasse e passasse a entregar produtos e serviços com mais qualidade. Isso tudo porque o cliente passou a exigir mais e, por conhecer novas realidades, não aceita voltar aos padrões anteriores, supostamente inferiores.

Essa movimentação chega a todos os segmentos da economia, atingindo um padrão que não volta atrás. As empresas que se deparam com desafios de produtividade e qualidade acabam se deteriorando, por não poder competir, ou reagem de forma positiva e conseguem superar a competitividade.

A gestão da inovação, de forma sistemática, também ajuda nesse processo, e, para que isso aconteça, há critérios de produção e qualificações da indústria exigidos para que se obtenha apoio e se possa competir de forma global.

Atender ao cliente é um processo que exige um complexo arranjo entre a concepção do produto, sua produção e a venda. São inúmeras as variáveis controladas a fim de produzir algo que tenha valor para a sociedade e também gere rentabilidade para a empresa, e os métodos adequados de produzir, bem como de controlar, sustentam a empresa para executar uma estratégia que seja vencedora e duradoura.

## Ampliando seus conhecimentos

- GOLDRATT, E. M.; COX, J. *A meta: um processo de aprimoramento contínuo*. Tradução de Claudiney Fullmann. São Paulo: Educator, 1993.

O livro *A meta* retrata os desafios de uma indústria, nos quesitos *produção e qualidade*, abordando seu funcionamento, problemas de produtividade e atrasos nas entregas, além da diminuição de sua lucratividade. Diante de um cenário desanimador, surge o papel do gestor, com visão de negócios, em busca de eliminar os “gargalos” da ineficiência.

## Atividades

1. Por que o conceito de administração operacional está inserido nos princípios de estratégia? Justifique.
2. Em qual momento da industrialização houve a implantação, de maneira geral, dos princípios de produtividade e qualidade na organização?
3. Qual foi a origem do movimento de desenvolvimento das indústrias e da necessidade de manter um desempenho baseado em controles e metas organizacionais? Explique.

## Referências

CAMPOS, V. F. *TQC: controle da qualidade total (no estilo japonês)*. 2. ed. Belo Horizonte: UFMG, 1992.

CHIAVENATO, I. *Introdução à teoria geral da administração*. 9. ed. Rio de Janeiro: Campus, 2014.

GOLDRATT, E. M.; COX, J. *A meta: um processo de aprimoramento contínuo*. Tradução de Claudiney Fullmann. São Paulo: Educator, 1993.

KOTLER, P.; KELLER, K. L. *Administração de marketing*. 14. ed. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2013.

MAXIMIANO, A. C. A. *Teoria geral da administração: da escola científica à competitividade na economia globalizada*. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2000.

MAXIMIANO, A. C. A. *Teoria geral da administração: da revolução urbana à revolução digital*. 6. ed. 8. reimpr. São Paulo: Atlas, 2011.

ONO, T. *O sistema Toyota de produção: além da produção em larga escala*. Tradução de Cristina Schumacher. Porto Alegre: Bookman, 1997.

PAIM, R. *et al. Gestão de processos: pensar, agir e aprender*. Porto Alegre: Bookman, 2009.

PALADINI, E. P. *Gestão da qualidade: teoria e prática*. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2012.

SLACK, N.; CHAMBERS, S.; JOHNSTON, R. *Administração da produção*. Tradução de Henrique Luiz Corrêa. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2009.



## Princípios das mudanças organizacionais

---

De uma maneira geral, as empresas passam por uma evolução: algumas crescem, inovam e se perpetuam, outras perdem sua função, diminuem e desaparecem (SCHUMPETER, 1982). É possível fazer uma analogia do desenvolvimento empresarial com a teoria da evolução das espécies, na qual os organismos que se adaptam melhor às mudanças ambientais têm maior probabilidade de se perpetuar e deixar um legado genético com suas características (DARWIN, 2002).

Muitas das mudanças ocorridas nas empresas são fruto das inovações que surgem, principalmente as transformações ocorridas a partir dos anos 1900, que, de acordo com Schwab (2016), contribuíram para o aumento da eficiência operacional nas indústrias e para a competitividade entre produtos e serviços ofertados no mercado.

Um gestor que busca entender os princípios da evolução do mercado e das mutações empresariais se depara com o tema da administração contingencial e observa que a relatividade e as transições fazem parte de um cotidiano, mas se tornam determinantes para as decisões estratégicas e diferenciam as empresas que se preparam das que apenas se deixam levar pelos acontecimentos.

A empresa que desenvolve metodologia ou um plano para discutir e se preparar para as mudanças, diante de inovações que possam surgir ou mesmo da obsolescência dos produtos, deverá estar à frente em termos de competitividade.

Pode-se considerar, segundo Robbins, Judge e Sobral (2011), que uma mudança organizacional ocorre quando há uma variação interna dentro da gestão e efeitos visíveis externamente, que irão

impactar a eficiência da gestão, no sentido de aperfeiçoar sua competitividade e as entregas ao seu mercado-alvo.

Tais alterações podem ocorrer de forma planejada ou não, isso dependerá muito do contexto em que a empresa estará inserida. No entanto, os preparativos, as reflexões e os planos para uma possível mutação organizacional, no caso de uma mudança planejada, estão alinhados com a estratégia corporativa (ROBBINS; JUDGE; SOBRAL, 2011).

Dentro da estratégia, como um elemento de competitividade e crescimento da empresa, podem ser previstas mudanças das mais diversas fontes de acontecimentos – externas ou internas –, que servirão de instrução para uma aprendizagem organizacional (SENGE, 1999).

Kotter (1997) aponta que as mudanças devem ser geridas por uma liderança formal, do alto escalão, que irá determinar as principais diretrizes e conduzir os esforços e recursos necessários para que ocorra a implementação. Tais diretrizes podem ser desenhadas para as mais diversas necessidades. Conforme expõe Kotter (1997), um produto pode se tornar obsoleto de sua função e ser substituído por outro que consuma menos energia, ou tenha mais capacidade, ou ainda, que esteja de acordo com novos parâmetros do meio ambiente. Outra característica que a mudança pode ter, segundo Senge (1999), é a que ocorre conforme a motivação interna entre as equipes de funcionários, que podem se dedicar a alcançar um desempenho superior, segundo novas demandas do mercado, ou internas, quando existem políticas de remuneração variável.

Além da gestão de uma transição, Robbins, Judge e Sobral (2011) afirmam que se toda mudança fosse satisfatoriamente implementada e aceita em sua totalidade, não haveria necessidade de controles, por isso, uma empresa necessita prever em seu plano de transição as ferramentas com as quais irá medir a mudança e como isso afetará o cotidiano dentro de sua cultura organizacional.

Neste capítulo serão abordados três temas relacionados aos princípios da mudança organizacional, que, de forma sequencial, subsidiarão futuras tomadas de decisão em relação ao que se pretende com uma alteração no rumo da empresa: a administração contingencial, o processo e conceito de mudança, e uma análise sobre planejamento e controles em relação às modificações que acompanharão uma transição.

## 9.1 A administração contingencial

 Vídeo



As teorias clássicas da administração foram sendo construídas com base nas experiências das grandes indústrias do século XX, e consolidadas por pesquisadores, pensadores e executivos que utilizaram métodos e técnicas apropriados para a época. Nesse ínterim, surgem as teorias contingenciais apontando para a relatividade nas decisões estratégicas, seguindo o princípio de que por mais bem elaborado que seja o plano para uma empresa se tornar competitiva, haverá influências do contexto político, econômico, social e tecnológico no momento de atuação. Robbins, Judge e Sobral (2011, p. 364) explicam que:

A impossibilidade de obter resultados consistentes levou os pesquisadores, na segunda metade do século XX, a enfocar as influências da situação na qual a liderança é exercida. A relação entre estilo de liderança e eficácia sugere que, sob uma condição “a”, o estilo “x” pode ser adequado, ao passo que o estilo “y” é mais indicado para a situação “b”, e o estilo “z”, mais apropriado para a situação “c”. Mas o que seriam essas situações a, b e c? Uma coisa é dizer que a eficácia da liderança depende da situação, outra é identificar essas condições situacionais.

Podemos observar, portanto, que os princípios de administração, por mais testados que tenham sido, são plausíveis de condicionalidades cujo controle não cabe ao gestor.

Diante disso, Stoner e Freeman (1985) apresentam alguns modelos de contingência que surgiram, como o **modelo Fiedler**, que estima que o resultado positivo de uma liderança está intrinsecamente ligado ao estilo de cada gestor e é inerente a cada líder, sendo, portanto, um estilo fixo. Assim, é o contexto que determinará as características do líder, necessárias para conduzir uma estratégia, e não o oposto. Esse princípio demonstra que a mudança organizacional passa a ser uma constante, já que o contexto externo tende a mudar permanentemente.

Outro modelo contingencial, segundo Robbins, Judge e Sobral (2011), é a **teoria da liderança situacional**, que leva em consideração o nível de prontidão das pessoas da organização em seguir uma determinada estratégia. Nesse caso, o líder atua de acordo com as necessidades de motivar, orientar e guiar sua equipe, e, caso a força de vontade seja natural por parte dos membros das equipes, o líder apenas faz o papel de condutor, acompanhando o andamento das ações.

Um terceiro modelo contingencial é a **teoria caminho-meta**, que, segundo Robbins, Judge e Sobral (2011), prevê que o líder deva assumir uma, entre duas direções, a saber: uma liderança diretiva e objetiva ou uma liderança apoiadora. Tais formas podem ter percepções diferenciadas, no sentido de que o líder passa a demonstrar iniciativas diferentes, dependendo dos grupos a que se dirige.

Diante dessas diferentes configurações das empresas, Robbins, Judge e Sobral (2011) apontam, ainda, que há uma quarta forma de evidenciar o contingencialismo nas organizações, por meio do **modelo de participação e liderança**. Esse modelo demonstra a importância da liderança diante daquilo que é decidido e da forma como será executado. Nesse caso, o gestor principal deverá ajustar-se à estrutura da tarefa.

Enfim, a teoria da contingência aponta que não há um molde a ser aplicado dentro de uma gestão empresarial, a relatividade é presente e permeada de diversas variáveis, por isso, há necessidade de substituir o paradigma tecnicista por critérios de mutação e ajustes constantes.



## 9.2 Mudanças organizacionais

▶ Vídeo



Uma transição ou alteração do modelo operante em uma empresa pode ser considerada uma mudança organizacional. Até meados dos anos 1950, uma alternância na gestão era vista acompanhada de fatos negativos e gerava uma reação de ansiedade e desequilíbrio nos funcionários (DRUCKER, 1999).

Em um ambiente empresarial, uma modificação deve seguir a ordem natural da evolução, seja social, econômica, ou mesmo por necessidade de se ajustar perante os concorrentes. Segundo Arendt, Landis e Meister (1995), dentro do processo de mudança, o fator humano é um elemento determinante para o resultado ou mesmo adaptação às novas formas oriundas da transição. Uma organização pode sofrer, tanto de forma positiva quanto negativa, e mesmo assim continuar sua atuação, ou seja, o que muda é a eficiência no processo de aceitação das diretrizes que surgem.

As mudanças, normalmente provenientes das variáveis do ambiente externo, não seguem padrões exatos de sua influência e necessitam de um líder capaz de interpretar os dados influenciadores de oscilação e replanejar aquilo que for preciso para agir de acordo com os novos fatos que surgem.

Caso essa liderança não seja capaz de se organizar e prosperar diante do “caos”, conforme definição de Peters (1989), poderá ocorrer um revés dificilmente contornável, pois a falta de um guia, com uma postura adequada, resulta em uma insatisfação generalizada. Segundo Van Dick, Ulrich e Tissington (2006), trata-se da exteriorização das emoções do seu time de funcionários, originada das atitudes e iniciativas negativas da alta gestão, que, em sua maioria, fracassam na condução da implementação de uma mudança estratégica, devido ao uso de recursos baseados por determinações meramente racionais tecnicistas, como a distribuição ordenada de tarefas e funções do topo da gestão ao operacional, sem considerar variáveis

comportamentais, ou ainda de habilidades adquiridas segundo o histórico de experiências que a empresa vive.

As empresas devem sinalizar as mudanças a serem executadas, a fim de obter o apoio e a força de vontade de todos os envolvidos no processo. Normalmente, uma empresa que está à frente de observar o ambiente e se mover estrategicamente conhece as forças que promovem a pressão para a mudança. De acordo com Hitt, Miller e Colella (2013), há elementos que surgem como gatilhos de mudanças organizacionais, conforme apresentado no Quadro 1.

**Quadro 1** – Gatilhos de mudanças organizacionais

<b>Forças do ciclo de vida</b>	Pressões naturais e previsíveis que evoluem à medida que uma organização cresce e que devem ser enfrentadas para a organização continuar crescendo.
<b>Crescente interdependência internacional</b>	Visão global em relação às inovações e aos hábitos de consumo que surgem em outros países.
<b>Mudanças nas características demográficas</b>	Alterações que afetam o consumo, sua quantidade e qualidade.
<b>Dinâmica política inconstante</b>	Transições políticas geradoras de incertezas e instabilidade.
<b>Mudanças nos valores da sociedade</b>	Mudanças de paradigmas clássicos relacionados ao comportamento e a valores sociais.
<b>Introdução ou extinção de regulamentações governamentais</b>	Modificação ou revogação de leis.
<b>Avanços tecnológicos</b>	Inovações acessíveis que modificam o mercado e tornam produtos mais competitivos, seja em relação a função ou preço.
<b>Discrepâncias entre aspirações e desempenho</b>	Defasagens entre aquilo que um indivíduo, uma unidade ou uma organização desejam conquistar e aquilo que está efetivamente sendo conquistado.

Fonte: Adaptado de Hitt, Miller e Colella, 2013, p. 430.

A mudança em uma empresa pode ser impulsionada por um ou vários fatores, e cabe ao líder que gerencia todo o processo de gestão a captação e interpretação dos dados do ambiente, para que possa agir de maneira eficiente e eficaz, e seja lá qual for o impacto da mudança, ela ocorra de maneira a manter a empresa em ação, sem que precise retirá-la do cenário da rivalidade, reestabelecendo seus diferenciais com inteligência.

### 9.3 Planejamento e controle das mudanças

▶ Vídeo



A empresa que afirma ter planejamento e controle das mudanças pode estar superestimando suas capacidades, pois um fato gerador de mudança, como uma inovação radical, não pode ser mensurado em curto prazo, nem mesmo previstos os seus desdobramentos. Por isso, um gestor que age com presunção pode conduzir uma mudança de maneira equivocada (SCHUMPETER, 1982).

De uma maneira mais suave em relação ao choque que uma novidade no mercado pode promover, há formas de se aproximar, por estimativa, dos impactos possíveis de uma inovação e planejar ações paralelas, que podem ou não ser executadas. McShane e Von Glinow (2014) afirmam que, com o uso de métodos e técnicas apropriados, pode-se chegar a resultados positivos em uma mudança organizacional.

Tais meios para manter um equilíbrio, apresentados no Quadro 2, respeitam a força que os recursos humanos têm diante de uma implantação de mudanças, por isso, são estratégias que compõem um grupo de variáveis, que, em conjunto, pretendem minimizar a resistência a uma mudança e manter os controles nas mãos da alta gerência (KOTTER, 1997).

**Quadro 2** – Variáveis de controle para uma mudança organizacional

<b>Comunicação interna</b>	Capacidade de gerar e entregar mensagens estratégicas aos diversos níveis hierárquicos.
<b>Aprendizagem organizacional</b>	Capacidade de entender o ambiente interno e aprender novas habilidades para enfrentar mudanças.
<b>Engajamento do funcionário</b>	Nível de comprometimento e convivência em relação às decisões estratégicas de mudanças.
<b>Gestão do stress do funcionário</b>	Observação do <i>stress</i> e da ansiedade nos diálogos dos funcionários em relação às mudanças.
<b>Comunicação e negociação com a alta gestão</b>	Formas de comunicação de novas diretrizes e abertura para conversas ou negociações com os demais níveis da hierarquia.
<b>Nível de arbitrariedade da alta gestão</b>	Nível de arbitrariedade em relação à disseminação das mudanças organizacionais.

Fonte: Adaptado de McShane e Von Glinow, 2014, p. 401-403.

Diante desses fatores, consideramos que uma empresa pode ao menos conduzir elementos que diminuam a aleatoriedade da gestão e demonstrem que as mudanças são necessárias devido aos fatores externos, que empurram a empresa para tomar decisões em relação à sua própria sobrevivência e competitividade. Peters (1989) ressalta que uma empresa integralmente estável, que nunca passou por uma mudança, possivelmente será lembrada apenas nos livros de história, pois a inovação na sociedade é constante e os produtos acompanham o surgimento de novidades.

## Considerações finais

Conforme visto sobre a mudança organizacional, as primeiras grandes empresas do século XX que continuam atuando se transformaram em vários aspectos: produção, vendas, *marketing*, produto e demais variáveis.

Torna-se uma constante que a transição em uma empresa acontecerá em algum momento, e a gestão pode acompanhar variáveis externas que apontam os sinais de mudança. Quando um sinal se torna forte o suficiente para um gestor tomar uma decisão, ocorre a metamorfose, e a empresa passa a seguir novos caminhos que se tornarão com o tempo paradigmas a serem transformados no futuro.

Há também a questão da resistência interna, promovida pelos próprios funcionários que não aderiram ao novo padrão. Essa alternância de cultura provoca modificação nas emoções dos funcionários, e isso impacta diretamente o engajamento com que desempenham suas tarefas. Por isso, o investimento em formas para minimizar impactos da mudança pode ser, com o tempo, um diferencial estratégico.

Nenhuma empresa está blindada contra as alterações que ocorrem na sociedade, e seu produto pode se tornar obsoleto no decorrer da história; por isso, os fundamentos de administração levam em consideração que a mutação das necessidades e dos desejos da sociedade é inerente ao hábito de consumo de um produto.

## Ampliando seus conhecimentos

- PETERS, Tom. *Prosperando no caos*. São Paulo: Harbra, 1989.

A fim de complementar os estudos deste capítulo, indicamos a leitura do livro de Tom Peters, que demonstra como o caos pode se transformar em uma constante, retratando como empresas obtiveram sucesso com fatos geradores de mudança.

- O **HOMEM** que mudou o jogo. Direção: Bennett Miller. EUA: Sony Pictures, 2012. (2h13min.). Disponível em: <http://www.adorocinema.com/filmes/filme-140005/>. Acesso em: 7 mar. 2019.  
Sugerimos também um filme muito interessante sobre como aprimorar a liderança de um time de pessoas, intitulado *O homem que mudou o jogo*. A obra conta a história de um treinador que adota novas medidas para a contratação de jogadores, levando o time a vencer e se tornar um grande competidor.

## Atividades

1. Em relação ao surgimento do contingencialismo nas organizações, qual é a importância de uma empresa analisar a relatividade do ambiente externo? Justifique.
2. Uma mudança organizacional pode ser iniciada por determinados “gatilhos”, que podem ser monitorados. Explique o que são esses eles e cite um exemplo.
3. Como é possível uma empresa obter absoluto domínio de uma mudança organizacional? Explique.

## Referências

ARENDDT, C. H.; LANDIS, R. M.; MEISTER, T. B. The Human Side of Change - Part 4. *IEES Solutions*, May, p. 22-26, 1995.

DARWIN, C. *Origem das espécies*. Tradução de Eugáio Amado. 4. ed. Belo Horizonte: Itatiaia, 2002.

DRUCKER, P. F. *Administrando em tempos de grandes mudanças*. Tradução de Nivaldo Montingelli Jr. São Paulo: Pioneira, 1999.

HITT, M. A.; MILLER, C. C.; COLELLA, A. *Comportamento organizacional*. Tradução e revisão técnica de Teresa Cristina Padilha de Souza. 3. ed. Rio de Janeiro: LTC, 2013.

KOTLER, P.; KELLER, K. L. *Administração de marketing*. 14. ed. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2013.

KOTTER, J. P. *Liderando mudança*. Tradução de Follow-up Traduções e Assessoria de Informática. 4. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

MCSHANE, S. L.; VON GLINOW, M. A. Y. *Comportamento organizacional: conhecimento emergente - realidade global*. Tradução de Francisco Araújo da Costa. 6. ed. Porto Alegre: AMGH, 2014

PETERS, T. *Prosperando no caos*. São Paulo: Harbra, 1989.

ROBBINS, S. P.; JUDGE, T.; SOBRAL, F. *Comportamento organizacional: teoria e prática no contexto brasileiro*. Tradução de Rita de Cássia Gomes. 14. ed. São Paulo: Person Education do Brasil, 2011.

SCHUMPETER, J. A. *Teoria do desenvolvimento econômico*. Tradução de Maria S. Possas. São Paulo: Abril Cultural, 1982.

SCHWAB, Klaus. *A Quarta Revolução Industrial*. Rio de Janeiro: Edipro, 2016.

SENGE, P. M. *A dança das mudanças*. 3. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

STONER, J. A. F.; FREEMAN, R. E. *Administração*. Tradução de Alves Calado. 5. ed. Rio de Janeiro: Prentice-Hall, 1985.

VAN DICK, R.; ULRICH, J.; TISSINGTON, P. A. Working under a black Cloud: how to sustain organizational identification after a merger. *British Journal of Management*, v. 17, n. 1, p. 69-79, 2006.





## **Tendências, tecnologia e novos modelos de gestão**

---

As mudanças sociais são normalmente influenciadas por inovações e transformações de comportamentos que, direta ou indiretamente, afetam os modelos de gestão vigentes. Isso ocorre devido à variação de perfil do novo ingressante no mercado de trabalho empresarial, que, por meio de diversas tecnologias e novidades, cria expectativas em relação ao modelo ideal de uma empresa.

A cada transição de comportamento da sociedade haverá transformações no modo como uma gestão irá operar, em razão de mudanças nos costumes e necessidades sociais, que são renovados constantemente (DE MASI, 2014). Assim, há tendências na administração que se concretizam, e outras que não, pois, com as novas experiências e os novos formatos de negócios que surgem, o uso e as práticas acabam por determinar aquilo que deve permanecer e aquilo que se torna ineficiente e deixa de ser interessante para as empresas.

Diante das alterações sociais e empresariais ocorridas entre os anos 1900 e 2000, surge a necessidade eminente do gestor de entender, mediante uma linha do tempo, o desenvolvimento dos modelos de gestão, aliados às teorias clássicas de administração que sustentaram a evolução dos métodos e técnicas aplicados aos negócios (SCHWAB, 2016).

Os primeiros modelos de gestão surgiram para aprimorar a eficiência na operação administrativa das empresas, e, por meio das experiências obtidas, naturalmente, eles foram sendo modificados.

As estruturas organizacionais construídas nos anos 1900 foram as primeiras a usar modelos baseados em hierarquias e ordem, nos

quais as ideias de inovação eram propriedade de poucos na empresa, e isso era evidente diante da falta de participação sistêmica e da distância extrema entre a alta administração e o pessoal operacional (TOFFLER, 1998).

No decorrer do século XX, algumas empresas tornaram-se mais competitivas por diversas razões, que não necessariamente eram exclusivas da inovação de produtos, mas de formas ágeis de decisão e execução de estratégias (TOFFLER, 1998).

Na metade desse século, surgiu a computação, que, segundo Gates (1999), contribuiu para o desenvolvimento do gerenciamento organizacional com o uso de computadores menores e mais potentes, os quais, nos anos 1990, promoveram a acessibilidade em rede por meio da internet.

Esses usos primários e modestos dos computadores nas empresas impulsionaram as empresas a se reorganizarem de forma não exclusivamente presencial, tornando possível executar controles e comandos a distância, sem a intervenção da presença humana no local da fábrica.

Com essa tendência da acessibilidade remota e do maior controle do volume de informações, ocorreram ainda algumas inovações que impactaram o modo como as empresas viam seus modelos e conduziam seus negócios. Foi com o advento do computador pessoal que a disseminação da informática, em pequenas, médias e grandes corporações, tomou velocidade e impactou, principalmente, a diminuição da distância entre os mercados, que, segundo Friedman (2006), tornou o mundo um lugar mais ágil na comunicação e com menos barreiras para se vender e produzir, independentemente de onde está a fábrica e seu cliente.

Além desse aumento substancial na conectividade do mercado global, houve a aplicação de várias tecnologias nas quais era possível utilizar computadores nos processos mecânicos, o que confirmou a

tendência de substituição de pessoas por equipamentos e maquinários computadorizados.

Assim, a automação de funções, além de facilitar a criação de sistemas integrados de informações, contribuiu para que sistemas especializados pudessem agilizar a tomada de decisões operacionais ou até mesmo estratégicas, uma vez que trabalha com uma ampla gama de parâmetros e condições.

Esse contexto e os exemplos de fatos que influenciaram o desenvolvimento comercial são parte de uma construção ainda maior, que será explicada neste capítulo. A análise das tendências, mensurada pelas variáveis político-econômicas, sociais e tecnológicas, norteia o gestor na observação do que pode se tornar uma nova forma de se fazer negócios. Além disso, haverá espaço para estudar como as novas tecnologias impactam no dia a dia da administração e como surgem e amadurecem novos modelos de negócios.

## 10.1 Análise de tendências na administração

▶ Vídeo



As tendências na administração podem se apresentar tanto nos processos de produção e entrega de um produto ou serviço quanto na constituição de um formato que seja eficiente e competitivo para ser implementado na empresa. De acordo com Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000), há elementos da estrutura que são variáveis e tendem a se ajustar de acordo com as modificações do ambiente externo, entre eles, a disposição de um sistema hierárquico responsável por disseminar e conduzir a empresa ao cumprimento de sua missão estratégica. Outros elementos que estruturalmente sofrem modificações ao longo do amadurecimento de determinadas tendências estão na média gerência, que se apresenta como um elo entre a base operacional e o alto comando da empresa. Há também

as partes interdependentes dessa estrutura, que são formadas pelo pessoal de suporte, por analistas e apoio a áreas especializadas.

De Masi (2014) aponta para tendências que estão se transformando em realidade no meio trabalhista: a classe intermediária, de analistas, está sendo automatizada conforme as novas tecnologias que surgem, e, de acordo com a evolução de suas aplicabilidades, há possibilidade de automação em boa parte das tarefas administrativas de controle em uma empresa.

Dessa forma, a mudança que mais se projeta após os anos 2000 está relacionada ao volume de atividades que estão sendo automatizadas com o uso de inteligência artificial ou mesmo de sistemas de gerenciamento computadorizados. Isso foi o que Schwab (2016) descreveu como a Quarta Revolução Industrial, na qual os robôs das fábricas passam a ter capacidade de interação com o ambiente e se tornam mais eficientes do que a geração de robôs anterior aos anos 1990.

Isso tudo se apresenta como uma tendência que provoca mudança de comportamentos e de compreensão do papel do profissional de administração diante da produção industrial e da execução de serviços, conforme veremos a seguir.

## 10.2 Novas tecnologias e suas implicações na administração

 Vídeo



O uso de novas tecnologias na administração pode ser observado desde as primeiras invenções da humanidade, para aumentar o desempenho de uma determinada atividade que necessitava ser repetida ou padronizada. Mas, para as indústrias, o momento que marcou o uso de tecnologia na eficiência operacional foi quando Thomas Newcomen adaptou um invento de um motor a vapor capaz de mover um volume de água por um encanamento, para fins comerciais, e vendeu para os exploradores de minas de carvão

(WILLIAMS, 2009). Essa e outras invenções transformaram vários sistemas de produção manuais em mecânicos, melhorando consideravelmente o resultado de um processo.

Quando se trata de novas tecnologias, pode-se afirmar, segundo Schwab (2016), que algumas mudanças provocaram desdobramentos que impactaram na gestão das organizações, como, no início dos anos 1920, a invenção da computação que, após dezenas de intervenções e modificações, chegou aos anos 2000 com um conjunto de inovações aglomeradas em um único aparelho smartphone, carregando consigo dispositivos capazes de influenciar a velocidade de acesso às informações de controle de uma empresa.

Dessa forma, Paim *et al.* (2009) ressaltam que as tecnologias que mais impactaram a gestão empresarial estão relacionadas à comunicabilidade entre as pessoas da empresa, às formas de controles dinâmicos e à automação das fábricas, que puderam produzir com mais velocidade, padronização e qualidade, resultando em novos modelos de gestão.

### 10.3 Novos modelos de gestão

▶ Vídeo



O surgimento de modelos de gestão foi uma necessidade da evolução da eficiência, mas a substituição de modelos foi impulsionada pela competição entre as empresas, no sentido de que a mais veloz nas decisões e ágil na execução permanece competitiva em seu setor.

Outra característica da transformação dos modelos de negócios está na capacidade de manter custos baixos e rentabilidade acima da média. Conforme Collins e Porras (2000), as empresas que se mantêm competitivas são baseadas em uma orientação com foco em sua melhor habilidade, seja em construir um produto, entregar ou vender algo, e as demais funções são delegadas a empresas parceiras.

Com isso, há um esforço dirigido para a empresa fazer aquilo que tem de melhor, tornando-se mais competitiva.

Ao comparar o modelo de gestão empresarial atual com os paradigmas primordiais das grandes indústrias, de acordo com Drucker (1999), percebe-se uma mudança de foco das fábricas, as quais, no início do século XX, direcionavam sua atenção ao maquinário eficiente, com uma gestão de controle dos processos e extrema hierarquia nas decisões.

O choque com as novas demandas de eficiência e a terceirização de processos não essenciais destituiu a empresa do formato original, um tanto verticalizado, que exigia atenção desde a matéria-prima até a entrega ao consumidor final, migrando para um modelo dinâmico, focado nos pontos de maior aderência em relação à geração de um diferencial competitivo, tornando a empresa mais horizontal.

No caso das indústrias, conforme Friedman (2006) descreve, o cerne migrou da posse de máquinas e equipamentos para o conhecimento de como atender às necessidades e aos desejos do consumidor por meio da criação de novos produtos e serviços, tornando os processos de transação e entrega mais ágeis.

Diante disso, Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000) sintetizaram algumas estruturas organizacionais que se apresentam com características e formatos próprios, o que as torna modelos de gestão empresarial. O Quadro 1 apresenta a explicação de cada estrutura e sua descrição.

**Quadro 1** – Estruturas organizacionais

<b>Estrutura simples</b>	Formada por um ou mais gestores que têm autonomia de centralizar as decisões e transmiti-las a um grupo operacional que irá executar as tarefas determinadas.
<b>Burocracia mecanizada</b>	Atua por meio de um mecanismo de coordenação na padronização dos processos, das especificações das atividades e da formalização no comportamento dos funcionários. Também denominada de <i>tecnoestrutura</i> .

<b>Burocracia profissional</b>	Baseada nas competências profissionais e na qualificação da equipe. Busca pelo empoderamento dos funcionários que agem de forma sistêmica.
<b>Forma divisionalizada</b>	Baseada na segmentação dos negócios, em unidades estratégicas, com determinada autonomia diante da matriz. Por mais que haja maior flexibilidade estratégica das unidades, há um mecanismo de controle baseado no resultado, que é enquadrado em um parâmetro fixo.
<b>Adhocracia</b>	Ágil, formada por pequenos grupos, normalmente pessoas com alta capacidade e multidisciplinaridade. Propõe menor burocracia e maior velocidade nas decisões empresariais.
<b>Estruturas missionárias</b>	Compostas por um objetivo inerente a uma causa. Formadas por membros, seguidores, que atuam em conjunto sob a mesma ideologia.

Fonte: Adaptado de Mintzberg, Ahlstrand e Lampel, 2000, p. 253.

Por fim, o estudo das configurações organizacionais depende do contexto econômico e social no qual a empresa está inserida. Há necessidades peculiares a cada setor empresarial, que demandam determinadas formatações empresariais segundo cada composição. De acordo com Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000), existe a possibilidade de conjugar os modelos e criar um próprio e híbrido, que se encaixará nas necessidades da organização.

## Considerações finais

A estrutura de uma empresa pode ser considerada um modelo, se ela se mantiver coerente ao funcionamento de forma sistêmica e sistemática. Caso mude no decorrer de um curto espaço de tempo, passa a descaracterizar essa modelagem e, diante do movimento, pode até perder seu formato.

Uma empresa que busca por um objetivo concreto e claramente definido deve seguir um formato para obter o resultado, mesmo que algum ajuste de pequeno impacto seja feito na estrutura, a fim de manter a cultura organizacional (SHEIN, 2009).

Por meio de uma análise de tendências que possam impactar o dia a dia da gestão de uma empresa, é possível observar movimentos que, em alguns momentos, se tornarão mais efetivos e influentes, e outros que acabam por perder a relevância e não se desdobrar, no sentido de alterar algum padrão que a administração vem seguindo.

Sobre as novas tecnologias, percebe-se que o impacto do início do século XX foi nas indústrias, em relação à eficiência operacional da linha de montagem, e que, no decorrer dos anos 1990, houve uma modificação da influência das novas tecnologias sob a forma de conduzir e controlar as atividades empresariais, seja para o setor de indústrias ou para o de serviços.

Diante da modificação do mercado com o incremento de novas tecnologias e o acesso em redes, por meio de computadores pessoais disponíveis em pequenas, médias e grandes empresas, novos modelos organizacionais foram se apresentando para diferentes tipos de empresas e necessidades, cabendo ao gestor definir ou conduzir a empresa a escolher seu próprio modelo e acreditar nas suas decisões e na condução de seu pessoal para atingir um determinado resultado.

## Ampliando seus conhecimentos

- QUERO ser grande. Direção: Penny Marshall. EUA: Fox Film do Brasil, 1988. (1h46min.). Disponível em: <http://www.adorocinema.com/filmes/filme-38386/>. Acesso em: 15 mar. 2019.

Um filme que mostra novos formatos de ver e dirigir um negócio é *Quero ser grande*, com Tom Hanks. O longa-metragem narra a história de um adolescente, que, em um parque de



diversões, depara-se com uma máquina caça-níquel que promete realizar os desejos da pessoa que depositar uma moeda. Ele pede para “ser grande” e, no dia seguinte, seu pedido se torna realidade. Agora, adulto, o protagonista precisa trabalhar em uma empresa que desenvolve brinquedos, e o seu jeito criança de ser lhe renderá muitas aventuras e descobertas.

## Atividades

1. Por meio da análise de tendências na administração, é possível identificar elementos que possam impactar a demanda de uma empresa? Quais elementos uma empresa deve observar?
2. Em quais aspectos houve mais influência das tecnologias na administração desde os anos 1900?
3. Em relação aos novos modelos de negócios, é correto afirmar que o modelo híbrido é o mais adequado às mudanças organizacionais? Explique.

## Referências

COLLINS, J. C. PORRAS, J. I. *Feitas para durar: práticas bem-sucedidas de empresas visionárias*. Tradução de Silvia Schiros. 9. ed. Rio de Janeiro: Rocco, 2000.

DE MASI, D. *O futuro chegou: modelos de vida para uma sociedade desorientada*. Tradução de Marcelo Costa Sievers. Rio de Janeiro: Casa da Palavra, 2014.

DRUCKER, P. F. *Administrando em tempos de grandes mudanças*. Tradução de Nivaldo Montingelli Jr. São Paulo: Pioneira, 1999.

FRIEDMAN, T. L. *O mundo é plano: uma breve história do século XXI*. Tradução de Cristiana Serra, S. Duarte e Bruno Casotti. 2. ed. rev. e atual. Rio de Janeiro: Objetiva, 2006.

GATES, B. *A empresa na velocidade do pensamento: com um sistema nervoso digital*. Tradução de Pedro Maia Soares. São Paulo: Companhia das Letras, 1999.

MINTZBERG, H; AHLSTRAND, B; LAMPEL, J. *Safári de estratégia: um roteiro pela selva do planejamento estratégico*. Tradução de Nivaldo Montingelli Jr. Porto Alegre: Bookman, 2000.

PAIM, R. *et al. Gestão de processos: pensar, agir e aprender*. Porto Alegre: Bookman, 2009.

SCHWAB, K. *A Quarta Revolução Industrial*. Rio de Janeiro: Edipro, 2016.

SHEIN, E. H. *Cultura organizacional e liderança*. São Paulo: Atlas, 2009.

TOFFLER, A. *A Terceira Onda*. Rio de Janeiro, Record, 1998.

WILLIAMS, T. I. *História das invenções: do machado de pedra às tecnologias da informação*. Belo Horizonte: Gutenberg, 2009.

# Gabarito

---

## 1 Evolução dos conceitos de administração

1. Sim, pois as mudanças na produtividade trouxeram novas abordagens com características prescritivas e normativas, para que pudessem ser trabalhadas de forma replicável às indústrias, com o objetivo de otimizar a produção e obter o máximo resultado da máquina.
2. As características e os efeitos das três ondas de Toffler estão presentes na sociedade pós-industrial, quando as empresas e a sociedade passaram a reconhecer uma influência globalizada mesmo dentro da agricultura e da indústria, impactadas pela tecnologia e pelos conhecimentos que estavam surgindo.
3. Não, pois a profissão do administrador requer a multidisciplinaridade e visão do todo, de maneira sistêmica. Trata-se de um conjunto que opera de maneira equilibrada, junto a seus times de trabalho e às necessidades da empresa.

## 2 Principais teorias de administração

1. Essa afirmativa não pode ser considerada correta, pois, conforme abordado ao longo do capítulo, tratam-se de princípios atemporais que sustentam as bases da gestão empresarial e da eficiência operacional.
2. Trata-se da teoria das relações humanas, que pode contribuir com os princípios de uma organização sustentada pela motivação do funcionário e fomento às equipes de trabalho.

3. Sim, suas influências permeiam as seis dimensões, consideradas principais por Chiavenato (2014), seguem sequencialmente as características das teorias que foram surgindo e aplicadas aos negócios e podem ser replicadas como princípios aos modelos modernos de gestão. As seis dimensões são: as tarefas, as estruturas, as pessoas, a tecnologia, o ambiente e a competitividade.

### **3 Análise do ambiente externo das organizações**

1. A teoria relata que os dados fornecidos pelo mercado são mutáveis e podem sofrer uma mudança a cada instante, por isso a característica de que se trata de um “processo”, por ser organizado em etapas; e “sistêmico”, por haver a necessidade de atualização constante.
2. A necessidade de se monitorar elementos do ambiente externo à organização se deve à influência que essas variáveis podem ter sobre a competitividade da empresa, bem como sobre a legalização do seu funcionamento dentro das regras estabelecidas de cada segmento.
3. Não se pode afirmar que a variável tecnológica é a mais importante para a empresa, pois cada força tem a sua importância e suas características. Além disso, cada segmento de mercado possui características próprias, e isso faz com que determinada força seja mais relevante para um setor e não para outro.

### **4 Noções de empresa e de gestão**

1. Sim, para fins de regulamentação e competição, de forma legal, a empresa deverá se enquadrar nos parâmetros estabe-

lecidos pelos órgãos regulamentadores. No entanto, há que se observar que, quando surge um modelo novo de negócios, que não se enquadra em nenhuma regra, há uma nova abordagem até que se cumpram novas determinações, como ocorreu com o surgimento dos aplicativos de compartilhamento de serviços de transporte.

2. Segundo a teoria apresentada, é necessária a articulação das quatro funções de forma sistêmica na administração das empresas, pois o resultado é gerado pelo conjunto dessas ações somado aos diferenciais da empresa. Portanto, o problema em negligenciar uma delas é a perda da sua capacidade estratégica em agir diante de fatos do ambiente externo.
3. O lucro é apenas uma das métricas de mensuração utilizadas pela empresa, por isso não pode ser considerado único. O aspecto financeiro pode estar em primeiro lugar, mas os demais indicadores de desempenho acompanham as empresas de acordo com as características de cada setor.

## **5 O papel do gestor nas organizações**

1. Segundo a teoria estudada, o gestor assume mais de uma variável a ser controlada. No texto, foi citada a variável financeira, lucro, que será uma consequência da eficiência e eficácia da equipe, por isso, o papel do gestor também está em articular e motivar seu time.
2. Sim, a articulação deve ser sistêmica, dificilmente haverá uma articulação individual ou ações isoladas dos objetivos organizacionais.
3. Trata-se de métodos e técnicas usados para dirigir e controlar qualquer negócio de forma organizada. São princípios de

gestão que orientam um processo, desde seu planejamento até a execução, independentemente do tamanho da empresa.

## 6 Noções de empreendedorismo

1. Sim. Há o intraempreendedor, um funcionário que assume responsabilidades de dirigir um projeto empreendedor dentro da própria empresa.
2. Não é correto. Conforme abordado, não se trata do uso do capital, e sim da visão e articulação de uma ideia que se transforma em um negócio ou em uma empresa.
3. Dornelas (2002) afirma que o empreendedor deve ser criativo e “lançar seu negócio”, isto é, não necessariamente se trata da inovação de um produto, e complementa com as ideias de Schumpeter, que também define como empreendedor aquele que utiliza um método produtivo diferente ou uma nova matéria-prima.

## 7 Administração estratégica e níveis administrativos

1. Não, pois Mintzberg *et al.* (2006) propõem que a empresa pode atuar de cinco formas diferentes e inserir isso em sua cultura como uma maneira de praticar a estratégia. São elas: estratégia como plano, padrão, pretexto, posição e perspectiva.
2. Conforme a teoria de Mintzberg *et al.* (2006), há como seguir um plano, composto de duas grandes partes: formulação da estratégia e implementação.
3. Essa afirmativa não é correta, pois em nenhum momento há uma relação de importância dentro os níveis, ambos trabalham de forma sistêmica.

## **8 Administração operacional, produtividade e qualidade**

1. Trata-se da subdivisão entre estratégico, tático e operacional. Nesse caso, a administração estratégica entra como execução das atividades planejadas.
2. A partir dos anos 1960, com o sistema de produção Toyota, que foi introduzido nas indústrias automotivas, impactando todos os setores, de maneira direta ou indireta.
3. A partir da Segunda Guerra Mundial, com a massificação da indústria, a fim de atender às demandas, ficou complexo medir os padrões de qualidade de todos os produtos, por isso, métodos estatísticos passaram a ser usados, com o uso de amostragens. Além disso, alguns padrões internacionais foram inseridos por empresas certificadoras, a fim de disseminar parâmetros globais de produção e qualidade.

## **9 Princípios das mudanças organizacionais**

1. De acordo com a teoria da contingência, o contexto político, econômico, social e tecnológico não pode ser controlado com base nas expectativas empresariais internas, por isso é importante o acompanhamento e a interpretação dos fatos para se adaptar e se ajustar como empresa.
2. Segundo a teoria de mudança organizacional, “gatilhos” são variáveis que, quando sofrem alterações, impactam de alguma forma em um negócio. Alguns são mais diretos, como a alteração de uma lei ou regulamentação, outros mais demorados, para impactar, como as mudanças nos valores de uma sociedade.

3. Não existem formas absolutas de controlar uma mudança, mas sim métodos de minimização da resistência contra as mudanças e de previsão de fatores geradores de mudanças.

## **10 Tendências, tecnologia e novos modelos de gestão**

1. Sim. De acordo com a teoria, uma empresa deve observar os elementos de análise, que são as variáveis do ambiente externo (político-econômica, social e tecnológicas), as quais, dependendo de suas alterações, podem apontar tendências que afetam diretamente as demandas do mercado.
2. Segundo o texto, a maior influência das tecnologias foi na comunicabilidade entre as pessoas da empresa, nas formas de controles dinâmicos e na automação das fábricas, que puderam produzir com mais velocidade, padronização e qualidade.
3. Essa afirmação não é correta, pois as configurações organizacionais dependem do contexto econômico e social no qual a empresa está inserida. Para cada empresa poderá ser adotado um tipo de configuração.







Código Logístico



58412



Fundação Biblioteca Nacional  
ISBN 978-85-387-6253-9



9 788538 762539