

Administração (Introdução e Teorias)

Alessandra Linhares Jacobsen
João Benjamim da Cruz Junior
Luis Moretto Neto

J17a Jacobsen, Alessandra Linhares
Administração (Introdução e teorias) / Alessandra Linhares
Jacobsen, João Benjamim da Cruz Junior, Luis Moretto Neto.
– Florianópolis : SEaD/UFSC, 2006.
216p. : il.

Inclui bibliografia

1. Administração – História. 2. Administrador. 3. Funções administrativas. 4. Comportamento administrativo. I. Cruz Júnior, João Benjamim da. II. Moretto Neto, Luis.
III. Universidade Federal de Santa Catarina. Secretaria de Educação a Distância. II. Título.

CDU: 65.01

Catálogo na publicação por: Onélia Silva Guimarães CRB-14/071

PRESIDENTE DA REPÚBLICA

Luiz Inácio Lula da Silva

MINISTRO DA EDUCAÇÃO

Fernando Haddad

UNIVERSIDADE ABERTA DO BRASIL

COORDENADORA GERAL

Maria Medianeira Padoim

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA

REITOR

Lúcio José Botelho

VICE-REITOR

Ariovaldo Bolzan

CENTRO SOCIOECONÔMICO

DIRETOR

Maurício Fernandes Pereira

VICE-DIRETOR

Altair Borguet

DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS DA ADMINISTRAÇÃO

CHEFE DO DEPARTAMENTO

João Nilo Linhares

COORDENADOR DE CURSO

Alexandre Marino Costa

COMISSÃO DE PLANEJAMENTO, ORGANIZAÇÃO E FUNCIONAMENTO

Alexandre Marino Costa

Gilberto de Oliveira Moritz

João Nilo Linhares

Luiz Salgado Klaes

Marcos Baptista Lopez Dalmau

Maurício Fernandes Pereira

Raimundo Nonato de Oliveira Lima

FUNDAÇÃO DE ESTUDOS E PESQUISAS SOCIOECONÔMICOS

PRESIDENTE

Guilherme Júlio da Silva

SECRETARIA DE EDUCAÇÃO A DISTÂNCIA

SECRETÁRIO DE EDUCAÇÃO A DISTÂNCIA

Cícero Ricardo França Barbosa

COORDENAÇÃO FINANCEIRA

Vladimir Arthur Fey

COORDENAÇÃO PEDAGÓGICA

Nara Maria Pimentel

APOIO PEDAGÓGICO

Denise Aparecida Bunn

Juliete Schneider

Leila Procópio do Nascimento

SUPERVISÃO DE CURSO

Flavia Maria de Oliveira

SUPERVISÃO DE INTERNET

Cláudio Fernando Maciel

DESIGN GRÁFICO

Mariana Lorenzetti

MONITORIA

Egídio Staroscky

Dilton Ferreira Junior

DIAGRAMAÇÃO

Annye Cristiny Tessaro

REVISÃO ORTOGRÁFICA

Sergio Meira (SOMA)

ORGANIZAÇÃO DO CONTEÚDO

Alessandra Linhares Jacobsen

João Benjamin da Cruz Junior

Luis Moretto Neto

Apresentação

Ao iniciar o estudo da Administração, enquanto campo do conhecimento das Ciências Sociais Aplicadas vamos centrar nosso olhar acerca da importância dessa disciplina para compreensão dos processos de funcionamento e de gestão das organizações de produção.

Estudar é um exercício de permanentes descobertas, tal qual uma viagem a um local não conhecido, que possibilita identificar novos fatos, compreender as causas e efeitos dos mesmos e ao mesmo tempo desvendar outras realidades, particularmente, relacionadas ao mundo das organizações e ao seu funcionamento no mercado.

Nesta disciplina, estaremos estudando os elementos conceituais básicos na área da Ciência Administrativa, sua evolução e desenvolvimento no contexto das relações de produção globais e sua aplicação para obtenção de melhores resultados organizacionais e da qualidade da vida associada.

A Administração é uma área do saber que é classificada como Ciência Social Aplicada cujo objeto central de estudo é o processo de concepção, estruturação, gestão e operação de organizações de produção para geração de bens e serviços de natureza pública e privada. Para consolidar esses conhecimentos, nesta disciplina, estaremos trabalhando fundamentos relacionados às funções básicas da Administração e sua aplicação para obtenção de resultados. Neste contexto, dedicaremos especial atenção à identificação e análise do administrador na sociedade contemporânea, estudando que habilidades e competências são essenciais ao mesmo para o exercício da profissão, num mercado de trabalho volátil e progressivamente especializado. Considerando a complexidade que envolve a estruturação e funcionamento de organizações de produção, empreenderemos expedição às áreas-chaves de atuação profissional do administrador, para compreensão e incorporação de visão sistêmica no ato de gerenciar.

Finalmente, estaremos resgatando as escolas do pensamento administrativo, ou seja, as idéias e fundamentos teóricos que oferecem sustentação ao processo gerencial e sua aplicação para obtenção de melhores resultados organizacionais.

Estudar Administração, enquanto ciência social aplicada, é um exercício de contínua aprendizagem acerca da complexidade das relações de produção e da organização como unidade sistêmica que influencia e é influenciada pelo meio em que atua.

Vamos dar início a esse exercício e compreender que a ausência de entes organizacionais e de profissionais aptos a gerenciá-los pode resultar na conquista de resultados distintos dos projetados.

Vamos caminhar juntos descobrindo e compreendendo a aplicação, importância e o significado da Administração, enquanto Ciência Social Aplicada.

Alessandra Linhares Jacobsen

João Benjamim da Cruz Junior

Luis Moretto Neto

Sumário

UNIDADE 1 – A Administração, o administrador e as organizações

Formação do administrador.....	11
Características dos administradores.....	14
Conceitos de Administração.....	19
Efeitos da globalização sobre as organizações.....	22
Resumo.....	25
Atividades de aprendizagem.....	26
Bibliografia.....	27

UNIDADE 2 – Funções Administrativas

Planejamento.....	31
Organização.....	37
Comando.....	44
Controle.....	50
Coordenação.....	54
Resumo.....	57
Atividades de aprendizagem.....	58
Bibliografia.....	59

UNIDADE 3 – Áreas de atuação da Administração

Administração geral: Funções Administrativas.....	63
Administração geral: Funções Administrativas e estrutura organizacional.....	67
Administração da produção e sistemas: planejamento da produção.....	69
Administração da produção e sistemas: engenharia do produto e do processo.....	72
Administração de <i>marketing</i> : o seu papel na organização.....	75

Administração de <i>marketing</i> : o composto de <i>marketing</i>	78
Administração financeira e orçamentária: visão sistêmica.....	81
Administração financeira e orçamentária: as decisões.....	84
Administração de recursos humanos: o processo.....	86
Administração de recursos humanos: principais funções.....	89
Resumo.....	92
Atividades de aprendizagem.....	92
Bibliografia.....	93

UNIDADE 4 – História do pensamento administrativo

A Revolução Industrial e a Administração Clássica.....	97
Revisão crítica da Escola Clássica – Teorias Neoclássicas.....	108
O homem como centro da análise.....	113
A Teoria da Contingência.....	124
Outras contribuições para o estudo do ambiente.....	130
Bibliografia.....	135

UNIDADE 5 – A abordagem política e a cultura das organizações

A abordagem política e a cultura das organizações.....	141
A Crise da prática e do ensino da Administração.....	152
Novas perspectivas no estudo das organizações.....	161
Conseqüências do modelo pós-empresarial.....	167
Bibliografia.....	172

UNIDADE 6 – A mudança e a inovação

Visão Teórica.....	177
Gestão da mudança – aspectos práticos.....	183
Os novos paradigmas de gestão.....	189
Bibliografia.....	214

UNIDADE 1

A Administração, o administrador e as organizações

Alessandra Linhares Jacobsen

Objetivo

Nesta unidade você vai conhecer os conceitos básicos da Administração, algumas habilidades necessárias ao profissional administrador com o objetivo de oportunizar uma visão geral do processo administrativo, bem como formar uma consciência a respeito dos efeitos da globalização sobre as organizações e sobre as atuais perspectivas para administrá-las.

Formação do administrador

A profissão do administrador é caracterizada por ser abrangente a várias áreas, contemplando uma extensa gama de funções e habilidades. Drucker (1998) afirma que ele precisa ser empreendedor e capaz de gerar resultados maiores do que a soma das partes (sinergia). Lacombe e Heilborn (2003) complementam com a essência do papel do administrador, o que caracteriza-se pela obtenção de resultados por meio de terceiros e do desempenho da equipe que ele supervisiona e coordena.

O administrador é responsável por fazer as coisas acontecerem da forma adequada a fim de gerar resultados positivos para a organização. O conhecimento é muito importante para sabermos o que devemos fazer e para fazermos a coisa certa, mas não adianta ficarmos obsessivamente preocupados em aumentar a nossa cultura sem a colocarmos a serviço das realizações úteis e práticas para a sociedade. Espera-se que o administrador tenha como principal qualidade a iniciativa para conseguir soluções para as dificuldades encontradas e para colocá-las em ação. (LACOMBE; HEILBORN, 2003, p.7)

De acordo com o Ministério da Educação, o graduado em Administração deve apresentar um perfil genérico conforme as especificidades relacionadas:

- internalização de valores de responsabilidade social, justiça e ética profissional;
- sólida formação humanística e visão global que o habilite a compreender o meio social, político, econômico e cultural onde está inserido e a tomar decisões em um mundo diversificado e interdependente;
- sólida formação técnica e científica para atuar na administração das organizações, além de desenvolver atividades específicas da prática profissional;

- competência para empreender, analisando criticamente as organizações, antecipando e promovendo suas transformações;
- capacidade de atuar de forma interdisciplinar; e
- capacidade de compreensão da necessidade do contínuo aperfeiçoamento profissional e do desenvolvimento da autoconfiança.

A fim de se atingir esse perfil é necessário um currículo devidamente estruturado, bem como um corpo docente qualificado capaz de desenvolver certas habilidades, listadas a seguir (MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO, 2003):

- **comunicação e expressão:** estabelecer comunicação interpessoal, de expressar-se corretamente nos documentos técnicos específicos e de interpretar a realidade;
- **raciocínio lógico, crítico e analítico:** operar com valores e formulações matemáticas, além de estabelecer relações formais causais entre fenômenos. O graduando deverá também ser capaz de expressar-se de modo crítico e criativo frente aos diferentes contextos organizacionais e sociais;
- **visão sistêmica e estratégica:** demonstrar a compreensão do todo, de modo integrado e sistêmico, bem como suas relações com o ambiente externo;
- **criatividade e iniciativa:** propor e implementar modelos de gestão, inovar e demonstrar um espírito empreendedor;
- **negociação:** demonstrar atitudes flexíveis e de adaptação a terceiros e a situações diversas;
- **tomada de decisão:** ordenar atividades e programas, assumir riscos e decidir entre alternativas;
- **liderança:** influenciar o comportamento do grupo com empatia e equidade visando interesses interpessoais e institucionais; e
- **trabalho em equipe:** atuar de forma interativa em prol de objetivos comuns e compreender a importância da complementaridade das ações coletivas.

Para saber mais

Sobre a formação profissional do administrador, consulte www.cfa.org.br

Sobre atividades, área de atuação do administrador e legislação sobre a profissão, consulte www.crasp.com.br

Características dos administradores

Um administrador precisa ter várias habilidades. Segundo Bateman e Snell (1998), é necessário ter habilidades técnicas, interpessoais e de comunicação, além das conceituais e de decisão. As habilidades técnicas são os métodos e processos, normalmente adquiridos através das informações passadas em sala de aula. As habilidades interpessoais e de comunicação, também chamadas humanas, são extremamente necessárias na vida de um administrador e podem ser desenvolvidas tanto dentro como fora do ambiente acadêmico. Por último, as habilidades conceituais e de decisão envolvem o reconhecimento de questões complexas e dinâmicas, o exame de fatores numerosos e conflitantes que influenciam os problemas, bem como a resolução dos mesmos.

Lacombe e Heilborn (2003) também apresentam a mesma classificação e afirmam que uma administração bem-sucedida deve apoiar-se nestas três habilitações básicas:

- **habilidade técnica:** compreensão e domínio de determinado tipo de atividade. Envolve conhecimento especializado, habilidade analítica dentro da especialidade e facilidade no uso das técnicas e do instrumental da disciplina específica;
- **habilidade humana:** capacidade de trabalhar com eficácia como membro de um grupo e de conseguir esforços cooperativos nesse grupo na direção dos objetivos estabelecidos; e
- **habilidade conceitual ou visão sistêmica:** habilidade para visualizar a organização (instituição, empresa ou grupo de empresas) como um conjunto integrado.

Complementando a sua classificação, eles definem que uma maior habilidade técnica é vital no início da carreira, nos estágios menos graduados da organização. Na maioria dos casos, a tendência é no sentido do aumento gradual da necessidade de habilidade humana e, finalmente, nos estágios superiores de direção, há grande necessidade de habilidade conceitual ou visão sistêmica, também conhecida como holística.

É necessário entender **competências*** (GLOSSÁRIO: ***Competências – conjunto de conhecimentos (saberes), habilidades (saber fazer) e atitudes (saber ser)**) como a capacidade de mobilizar saberes (desenvolvidos ao longo da vida social, escolar e laboral) para agir em situações concretas de trabalho, o que confere ao processo de ensino um compromisso com o desempenho do aluno e com sua atuação, bem como com a transferência das aprendizagens por ele realizadas.

Outros conceitos relacionados com a competência devem ser especificados, a fim de se perceber a importância do seu desenvolvimento. O primeiro conceito é da empregabilidade, que pode ser entendida como a capacidade do indivíduo tornar-se empregável em várias atividades e em um conjunto amplo de empresas, durante sua vida ativa de trabalho.

Deve-se também ter clara a idéia de polivalente, ou seja, aquele capaz de fazer várias coisas, versátil. A polivalência não é somente saber diversas coisas, mas também ter capacidade de resolver problemas, de analisar informações, de julgar, de pesquisar, de transferir aprendizagem (DEFFUNE; DEPRESBITERES, 2002).

Resgatando os conceitos já explicados, torna-se necessário formar um profissional polivalente e que apresente **empregabilidade*** (GLOSSÁRIO: ***empregabilidade – representa a facilidade de colocação ou recolocação no mercado de trabalho.**). Andrade (1997) corrobora com essa idéia ao afirmar que o trabalho já não pode mais ser pensado a partir da perspectiva de um determinado posto, mas de famílias de ocupações que podem e devem ser consolidadas a partir de um conjunto de competências e habilidades. Para isso, é necessário qualificar o administrador a partir de um conjunto de competências e habilidades, saberes e conhecimentos, e através de várias instâncias, tais como formação geral (conhecimento científico), formação profissional e experiência de trabalho e social.

Mercado de trabalho

De acordo com o Conselho Federal de Administração, a definição de um espaço que dê identidade a uma profissão é uma empreitada complexa, sobretudo no caso do administrador, tão invadido por inúmeras outras

profissões. Ao se conceituar Administração como a arte de liderar pessoas e gerenciar recursos tecnológicos, materiais, físicos, financeiros, entre outros, visando a busca de resultados superiores para a organização, estabelece-se um espaço bem mais amplo, de difícil caracterização de limites.

Como visto, mercado de trabalho é um dos espaços mais amplos. O profissional da Administração pode atuar em Empresas Privadas de Capital Nacional e Multinacionais, Empresas de Economia Mista, Empresas Públicas, Autarquias e Fundações, independentemente de seu porte. Desenvolve suas atividades em diversas áreas funcionais e setores, dentre os quais: Administração Geral, Administração de Cidades, Finanças, Relações Humanas, Vendas e Marketing, Organização e Métodos, Comércio Exterior, Gestão de Negócios, Hotelaria, Hospitalar, Informática e Compras. E pode também ocupar cargos de Assessor, Consultor, Diretor, Empresário, Gerente, Supervisor/Chefe, Técnico ou ainda trabalhar como Autônomo.

De acordo com Drucker (*apud* LACOMBE; HEILBORN, 2003, p. 4),

o desenvolvimento econômico e social resulta da administração. As aspirações, os valores, e até a sobrevivência da sociedade dependerão cada vez mais do desempenho, da competência, e dos valores dos administradores.

Pode-se, assim, perceber a importância dessa profissão para a sociedade em geral.

Outro fato importante é a mudança do trabalho na sociedade atual. A redução dos empregos nas indústrias também está relacionada com as mudanças organizacionais. Muitas empresas estão buscando a terceirização como forma de redução de seus custos e para focarem sua atividade no produto principal. Com isso, é necessário que o profissional tenha uma visão geral da empresa e do ambiente em que esta se situa, ou seja, uma visão globalizada para atender a um consumidor cada vez mais exigente.

Essa mudança leva a uma realidade na qual os administradores podem atuar de uma nova maneira. Wick e León (1997) fazem uma comparação entre o administrador do passado e o do futuro:

Os administradores do passado	Os administradores do terceiro milênio
Aprendiam quando alguém lhes ensinava	Procuram deliberadamente aprender
Achavam que o aprendizado ocorria principalmente na sala de aula	Reconhecem o poder do aprendizado decorrente da experiência de trabalho
Responsabilizavam o chefe pela carreira	Sentem-se responsáveis pela própria carreira
Não eram considerados responsáveis pelo próprio desenvolvimento	Assumem a responsabilidade pelo próprio desenvolvimento
Acreditavam que sua educação estava completa ou só precisava de pequenas reciclagens	Encaram a educação como uma atividade permanente para a vida toda
Não percebiam a ligação entre o que aprendiam e os resultados profissionais	Percebem como o aprendizado afeta os negócios
Deixavam o aprendizado a cargo da instituição	Decidem intencionalmente o que aprender

Quadro 1: Análise comparativa entre os administradores do passado e os administradores do terceiro milênio.

Fonte: Wick e León (1997).

É possível perceber a importância do estudo e da constante qualificação no exemplo a seguir:

Um estudo recente do Banco Mundial revela que 40% das companhias brasileiras estão preocupadas com os níveis de qualificação e educação de seus funcionários – o maior índice entre os 53 países pesquisados. Quando se contabilizam as exigências feitas para o preenchimento de todas as suas vagas, as empresas no Brasil têm procurado contratar pessoas com oito anos de estudo, pelo menos. Trata-se de uma média entre as exigências feitas para a ocupação das vagas disponíveis nos níveis mais altos e aquelas requeridas nos cargos mais modestos. Acontece que o empregado brasileiro tem, em média, um grau de escolaridade de apenas quatro anos e meio. Observe-se que as empresas mantêm em seus quadros um perfil de empregado que estudou três anos e meio menos que o desejável. Os especialistas avisam: a tendência inexorável é uma onda de demissões que ajuste o gap educacional. Enquanto o Brasil oferece às empresas uma força de trabalho com formação aquém do mínimo exigido, outros países acenam com estatísticas admiráveis. Na Coreia do Sul, a força de trabalho tem

dez anos de estudo, em média; no Japão, 11; e nos Estados Unidos e Alemanha, 12. E todos esses países trabalham com um cenário de 18 anos de escola para seus trabalhadores até 2010. “Estamos muito abaixo de países que conseguiram disseminar a educação básica com qualidade”, diz o professor José Pastore. “Fica difícil brigar assim.”.

Fonte: Revista Exame – Procura-se mão-de-obra qualificada, 15.02.2005.

Com isso, pode-se perceber que o mercado de atuação do administrador é muito amplo, mas exige um grande conhecimento e um constante aprimoramento através dos estudos.

Conceitos de Administração

Para internalizar conceitos básicos da Administração, a partir de uma visão geral do processo administrativo, devemos partir do pressuposto de que, na sociedade moderna, não há organização que possa sobreviver sem que seja administrada.

Surge, então, a pergunta: mas, afinal, o que é administrar? Para respondermos, é preciso mentalizar todos os elementos que compõem uma organização. Você é capaz de fazer isso? Primeiro, entenda o que é uma organização. Uma **organização** é “um arranjo sistemático de duas ou mais pessoas que cumprem papéis formais e compartilham de um propósito comum” (ROBBINS, 2005). Uma organização, seja ela de pequeno, médio ou grande porte, é formada por pessoas, **recursos físicos*** (GLOSSÁRIO: *Recursos físicos – são ativos tangíveis e imóveis da organização, ou mais especificamente a infra-estrutura do ambiente, matéria-prima, material de escritório e bens móveis.) e financeiros, tecnologias e pelo conjunto de conhecimento e de informações circulantes.

Lembre-se, por exemplo, do banco onde você frequenta ou atua, ou da universidade onde você estuda, ou dos hospitais, dos supermercados, dos restaurantes, das igrejas, das lojas e das fábricas que estão ao seu redor. Todos são exemplos de organizações, algumas das quais têm o lucro como finalidade, enquanto outras não.

*Portanto, **administrar** uma organização corresponde ao processo de trabalhar com as pessoas e com os recursos que a integram, tornando possível o alcance dos seus objetivos. Administrar implica em tomar decisões e realizar ações.*

Assim, a forma como é administrada uma organização determina o quanto ela é capaz de utilizar corretamente seus recursos para atingir seus objetivos. Encontramos, aí, dois conceitos básicos, que devem ser conhecidos logo de início: o de **eficácia** e o de **eficiência**. Você conhece a diferença entre ambos?

Administrar com eficácia significa atingir os objetivos planejados. Já, agir com eficiência implica em alcançar os objetivos dentro dos menores custos, no que se refere ao uso dos recursos. Desse modo, podemos compreender que uma ação administrativa de qualidade é justamente aquela em que se tem, ao mesmo tempo, eficiência e eficácia nos resultados.

Por outro lado, os profissionais que assumem tais responsabilidades administrativas (os administradores) devem, também, ficar sempre atentos aos fatores ambientais, externos à organização, que têm grande poder de influência sobre seus elementos internos.

Portanto, administrar uma organização é aproveitar da melhor forma as circunstâncias externas, usando o mais eficientemente possível os recursos disponíveis para fazê-la crescer.

Na perspectiva atual, a Administração é compreendida como um conjunto de processos que se integram e se influenciam mutuamente visando alcançar as metas organizacionais. Conhecida como **abordagem funcional da administração**, tal perspectiva sugere a existência de quatro processos principais interligados no âmbito organizacional, que são: planejamento, organização, direção e controle, conforme ilustrado na figura 1.

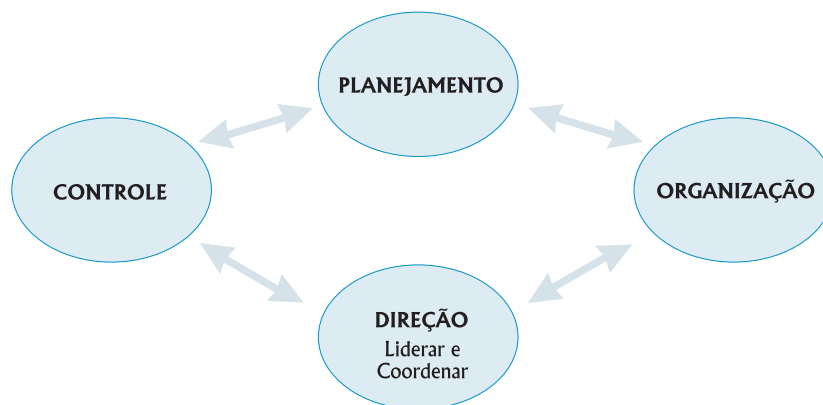


Figura 1: As quatro funções principais do processo administrativo.

Fonte: adaptado de Maximiano (2000).

Esse ponto de vista conduz a um relevante modelo que caracteriza as organizações atuais, chamado de **Modelo de Sistemas Abertos*** (GLOSSÁRIO: *Modelo de Sistemas Abertos – é um conjunto de objetos unidos por alguma forma de

interação ou interdependência (CHIAVENATO, 1987.) (figura 2), que trata uma organização como um sistema dinâmico que transforma seus insumos (recursos) em produtos ou serviços e que influencia e é influenciada pelo seu meio externo. Ao longo desse processo de transformação, podemos considerar a ação das quatro principais funções administrativas.



Figura 2: O modelo de sistemas abertos.

Fonte: adaptado de Dubrin (1998); Montana & Charnov (1998).

Outro conceito igualmente importante na administração é o de **produtividade**, que traduz a relação entre os resultados obtidos e os recursos utilizados para produzi-los, ou seja, quanto maior for o valor de mercado de um produto em relação ao valor dos seus insumos, maior será a produtividade da organização que o produz.

Até aqui você conheceu os conceitos de Organização, Administração, Eficiência, Eficácia, Produtividade, Abordagem Funcional da Administração e Modelo de Sistemas Abertos. Caso tenha dúvidas, leia novamente e discuta com seu tutor.

Efeitos da globalização sobre as organizações

Se o ditado diz que de **administrador e de médico todo mundo têm um pouco**, por que estudar sobre a Administração? O importante agora é compreendermos a Administração como objeto de estudo sistemático, tão relevante para os dias atuais em que as conseqüências das ações têm um alcance globalizado.

Naturalmente, o bom senso e a experiência apresentam grande peso nas decisões tomadas no ambiente organizacional. Entretanto não se pode abrir mão de todo o corpo de conhecimento sobre a ciência administrativa, que dispõe de modelos e ferramentas de gestão em constante aprimoramento, análise e avaliação, para que uma organização possa sobreviver e se tornar mais competitiva do que suas concorrentes quanto à alocação dos recursos e ao alcance dos resultados pretendidos.

Mas, o que significa **competitividade**?

Para um dos maiores especialistas contemporâneos no assunto, Michael Porter (1999), na luta pela fatia do mercado, o estado de competição num setor depende especialmente de quatro forças básicas, sendo que a potência coletiva dessas forças determina as perspectivas de lucro, conforme esquema apresentado na figura 3:



Figura 3: Forças competitivas que afetam a organização.

Fonte: adaptado de Porter (1999).

Sejam os clientes, ou os fornecedores, ou as novas empresas que entram no mercado, ou até mesmo os produtos substitutos, todos têm poder de alterar a relação de competitividade entre uma organização e suas concorrentes, sendo tais forças mais ou menos ostensivas, dependendo do setor. Devemos citar, ainda, o poder de influência das tecnologias disponíveis e dos governos (através de normas que regulamentam a vida das pessoas e das instituições). Além disso, há outros fatores que compõem o macroambiente organizacional: os políticos (como: política econômica, produto nacional bruto e renda per capita, distribuição de renda, inflação e taxa de emprego), os sociais (por exemplo: tradições culturais, valores, ideologias e pressões sociais), os demográficos (tais como segmentação, densidade e crescimento demográfico de uma região) e os ecológicos (relativos ao ambiente natural).

Um exemplo: mesmo no setor financeiro, um banco que desfrute de uma posição privilegiada no mercado, poderá ter baixos retornos caso se defronte com um produto substituto de qualidade superior ou de custo mais baixo. Neste caso, estrategicamente falando, o administrador dessa instituição financeira deve se concentrar no enfrentamento de tal produto substituto.

Portanto, o objetivo do administrador é desenvolver estratégias empresariais por meio das quais a sua organização possa encontrar uma posição no mercado em que seja capaz de se defender melhor contra tais forças ou de influenciá-las a seu favor. Naturalmente, devemos considerar que cada setor ou organização apresenta um conjunto próprio de características econômicas e técnicas fundamentais que os diferenciam dos demais e que dão origem às forças competitivas. Neste caso, no esforço de posicionar a empresa para melhor enfrentar o ambiente setorial ou de influenciá-lo a seu favor, o estrategista precisa, inicialmente, compreender os fatores que determinam as suas peculiaridades.

Como afirma o especialista, atualmente, poucos são os setores remanescentes em que a competição ainda não interferiu na estabilidade e na dominação dos mercados, em decorrência principalmente da **globalização*** (GLOSSÁRIO: *globalização – Esse conceito surgiu em meados da década de 80, representando a interdependência de todos os povos e países do nosso planeta (aldeia global). Hoje, as tecnologias de informação e de comunicação disponíveis, que

caracterizam a economia digital, tornaram possíveis o inter-relacionamento e a troca de informações entre indivíduos e instituições. Um mesmo produto pode ser encontrado em vários países, pois a distância física entre os negociadores torna-se cada vez menor com o uso de tais tecnologias. Outro sintoma é a fusão de empresas, que também tem como objetivo baixar custos de produção e aumentar a produtividade.) dos mercados: “Não faz muito tempo, a competição era quase inexistente em muitos países e em vários setores. Os mercados eram, em geral, protegidos e prevaleciam as posições de dominação” (PORTER, 1999, p. 7).

Partindo dessa realidade, podemos compreender que administrar representa essencialmente gerar vantagem competitiva às organizações, o que significa ser melhor do que as concorrentes, especialmente em termos de custos, qualidade, inovação, flexibilidade e velocidade nas tomadas de decisão, que compreendem os principais **fatores da competitividade*** (GLOSSÁRIO: *fatores da competitividade – uma empresa é competitiva quando tem alguma vantagem sobre seus concorrentes.).

Até aqui, você tomou conhecimento sobre a atual realidade das organizações diante da globalização e da economia digital. Vimos que, cada vez mais, o administrador precisa considerar não só fatores internos, mas especialmente características do macroambiente organizacional para delinear as estratégias competitivas. A abordagem baseada no modelo de sistemas abertos é, portanto, determinante na definição dessas estratégias. Caso tenha dúvidas sobre o que viu até aqui, discuta com seus colegas e com seu tutor. É fundamental que você tenha compreendido.

RESUMO

Nesta unidade você conheceu um pouco mais da profissão do administrador, conforme algumas habilidades propostas pelo Ministério da Educação.

Vistas as habilidades técnicas, interpessoais e de comunicação, além das habilidades conceituais e de decisão, vimos também que uma maior habilidade técnica é vital no início da carreira, nos estágios menos graduados da organização. Na maioria dos casos, a tendência é no sentido do aumento gradual da necessidade de habilidade humana e, finalmente, nos estágios superiores de direção, há grande necessidade de habilidade conceitual ou visão sistêmica, também conhecida como holística.

Além disso, foram trabalhados os conceitos de polivalência e empregabilidade.

Você percebeu também a atuação do administrador no mercado de trabalho e a necessidade da constante atualização de seus conhecimentos. Viu também, as características do “novo” administrador em comparação com o administrador do passado.

Você teve, ainda, a oportunidade de tomar contato com os conceitos básicos da administração: organização, administrar, eficiência, eficácia e produtividade, todos essenciais para a compreensão dos meandros dessa importante ciência.

Também aprendeu que entender a abordagem funcional da Administração permite a visualização do papel que o administrador deve desempenhar dentro de uma organização, que está principalmente baseado no desempenho das atividades relacionadas ao Planejamento, à Organização, à Direção e ao Controle dos processos. E, não esqueça, é igualmente importante entender a organização como um sistema aberto, que influencia e é influenciada pelo ambiente em que se encontra

inserida. Nestes termos você pôde compreender melhor a respeito dos efeitos causados pela globalização e pela economia digital sobre as organizações atuais. Ao mesmo tempo em que as características deste novo cenário facilitam os processos de negociação e de troca de dados entre organizações, derrubando qualquer barreira física, também podemos perceber algumas dificuldades, especialmente aquelas relacionadas à ampliação do âmbito competitivo. Diante desse quadro, você deve se recordar constantemente do poder de influência das forças competitivas, sugeridas por Michael Porter (1999), e da necessidade da organização definir uma posição no mercado em que seja capaz de se defender contra tais forças ou de influenciá-las a seu favor.

Atividades de aprendizagem

1. Liste as habilidades que você já possui e as que você julga necessárias desenvolver durante a realização deste curso.
2. Levante uma organização que você conhece e, considerando o modelo de sistemas abertos, caracterize o ambiente externo em que ela está inserida, identificando também seus insumos e produtos.
3. Considerando as quatro forças competitivas apresentadas por Porter (1999), sugira de que maneira o uso da tecnologia da informação (informática) pode contribuir para que uma organização possa ser melhor do que as suas concorrentes.

BIBLIOGRAFIA

ANDRADE, Rui Otávio Bernardes de. **História e perspectiva dos cursos de Administração do Brasil**. ANAIS do II Seminário Nacional sobre qualidade e avaliação dos cursos de Administração. Vitória. 27 a 29 de agosto de 1997.

BATEMAN, Thomas S.; SNELL, Scott A. **Administração: construindo vantagem competitiva**. São Paulo: Atlas, 1998.