

# UNIDADE 3

## AMBIENTES ORGANIZACIONAIS E DA ADMINISTRAÇÃO

### OBJETIVOS ESPECÍFICOS DE APRENDIZAGEM

Ao finalizar esta Unidade você deverá ser capaz de:

- ▶ Relacionar a interdependência das forças micro e macro nas organizações modernas;
- ▶ Identificar e exemplificar de que maneira o macro ambiente interfere na administração das organizações; e
- ▶ Analisar o ambiente de tarefa e suas interfaces com o ambiente interno das organizações.



## AMBIENTES ORGANIZACIONAIS

Caro estudante!

Esta Unidade trata dos ambientes organizacionais, numa perspectiva de possibilitar a você, futuro Administrador Público, conhecimento a respeito dos limites e possibilidades do ambiente externo, para avaliar eticamente os impactos que a economia ou a natureza exercem nas organizações e na vida humana.

Bons Estudos!

*Você já percebeu que, quando se fala em ambiente econômico, normalmente se fala em crise? Já parou para pensar por que isso ocorre? Qual seria a relação de um com o outro? Vamos então, tentar compreender!*

Em 1929, a crise das bolsas de valores foi o primeiro grande impacto que o ambiente econômico causou tanto na iniciativa privada, quanto na Administração Pública. Com o fim da Segunda Guerra Mundial, em 1945, as organizações passaram a sofrer influências significativas do seu ambiente externo, com o aumento, por exemplo, da concorrência. Mas foi principalmente no final dos anos de 1980 que as forças externas e internas influenciam-se mutuamente. Neste período a globalização e o processo de internacionalização dos negócios imprimiram uma nova forma dos administradores observarem o mundo a sua volta. O grau de dinamismo dentro de um sistema aberto varia muito. Pois, como ressalta Silva (2005, p. 48)

[...] as organizações podem ser vistas como sistemas abertos, os quais tomam entradas do ambiente (saídas de ou-

tros sistemas) e, por meio de uma série de atividades, transformam ou convertem estas entradas em saídas (entradas para outros sistemas) para alcançar algum objetivo.

*Na Disciplina Teorias da Administração II, apresentada no próximo módulo, você vai estudar a Abordagem Sistêmica, que tratará dos sistemas abertos.*

Trouxemos este cenário para mostrar que o administrador precisa avaliar o impacto que a economia ou natureza exerce nos negócios. Precisamos avaliar a influência dos concorrentes e fornecedores nas funções e estratégias organizacionais, ou seja, precisamos considerar o ambiente e suas variáveis, como mostra a Figura 6.



Figura 6: Os ambientes de uma organização  
Fonte: Adaptado de Megginson *et al.* (1998)

*Para que você melhor compreenda cada uma dessas variáveis indicadas na figura, elas serão explicadas, uma a uma, com exemplos de casos brasileiros.*

## MACROAMBIENTE

O macroambiente é composto de fatores bem amplos – legal/político, internacional, tecnológico, econômico, social e o ambiente natural – que afetam todas as organizações. Importante lembrar-se do ambiente natural.

*Como você pode observar são diversos os fatores de influência organizacional, certo? Mas o que você entende por fatores políticos/legais?*

Esses fatores são os que têm relação com as atividades do governo federal, estadual e municipal que tenham impactos significativos nas organizações. Segundo Silva (2005, p. 55), “a legislação [...] afeta os salários e taxas que as organizações pagam, os direitos dos empregados e as responsabilidades da organização por danos causados aos clientes pelos seus produtos”. As forças políticas e legais podem restringir ou oportunizar novos projetos nas organizações. Por exemplo, leis antipoluição são vistas como restritivas por algumas empresas, mas são oportunidades para outras que atuam no controle de poluição do ar, tratamento de resíduos sólidos etc. De toda forma, as organizações não estão livres das políticas governamentais e sua legislação. O Direito, objetivamente considerado, é o conjunto de regras de conduta coativamente impostas pelo Estado (MEIRELLES, 2007, p. 37).

No Brasil, temos vários exemplos de leis e regulamentos. Conheça alguns:

- ▶ **Consolidação das Leis Trabalhistas (CLT):** instituída pelo Decreto-Lei nº 5.452, de 1º de Maio de 1943, durante o governo de Getúlio Vargas. O Artigo 1º explicita que “Esta Consolidação estatui as normas que regulam as relações individuais e coletivas de trabalho”. Na CLT, estão normatizadas e regulamentadas, dentre outras, o uso da Carteira de Trabalho e Previdência Social, o Contrato de Trabalho, os Livros de Registros de Empregados, a definição de Jornada de Trabalho, o Período de Descanso, o Trabalho Noturno, o Salário Mínimo e Remuneração, as Férias Individuais e Coletivas, a Segurança e Medicina no Trabalho, os Equipamentos de Proteção Individual, a Organização Sindical e a Rescisão de Contrato. Desde então, as empresas tiveram que se adaptar a nova legislação, que é o instrumento de defesa dos direitos do trabalhador.
- ▶ **Constituição Federal (CF):** promulgada em 5 de Outubro de 1988, no Governo do Presidente José Sarney, ratifica muitos direitos do trabalhador urbano e rural instituídos na CLT, como a fixação de salário mínimo, a jornada de trabalho (que não deve ser superior a 44 horas semanais), o seguro-desemprego, o Fundo de Garantia por Tempo de Serviço, o décimo terceiro salário e a licença à gestante (que mais recentemente foi ampliado para seis meses no setor público), dentre outros. A CF de 1988 também determina os tributos que devem ser recolhidos e o que compete à União, Estados e Municípios e que afeta a Administração Financeira das empresas.
- ▶ **Código de Defesa do Consumidor:** Lei nº. 8.078, de 11 de setembro de 1990, que dispõe sobre as relações de consumo.
- ▶ **Leis ambientais:** instituem a política de educação ambiental e oferecem outras providências como, por

exemplo, a proibição da pesca da baleia (Lei nº. 7.643/87, de 18 de dezembro de 1987).

Em 2006, vários decretos e regulamentos foram instituídos, como a obrigatoriedade de máquinas de consulta de preços no varejo, o atendimento nas filas de bancos, instituído em alguns municípios, a obrigatoriedade dos bancos seguirem o Código de Defesa do Consumidor, entre outros. Em 2008, tivemos o novo decreto nº. 6.523/08, que regula o Serviço de Atendimento ao Consumidor (SAC) ou *Call Center*.



Conheça as principais  
Leis ambientais do Brasil  
no site <<http://www.anc.org.br/meioamb01.htm>>.

*Agora que você já conhece um pouco mais sobre fatores políticos/legais vamos aprofundar nossos estudos nos fatores econômicos? Vamos refletir um pouco sobre este tema?*

Comumente ouvimos falar em economia de um país, região ou estado, como o crescimento, a estabilidade ou a recessão econômica; ela é medida principalmente pelo **Produto Interno Bruto\*** (PIB). Além disso, a inflação, as taxas de juros, a balança comercial, o câmbio e o nível de emprego e renda influenciam bastante as empresas, a arrecadação de impostos e tributos pelo Governo e o comportamento do mercado consumidor, são exemplos de fatores econômicos.

\*Produto Interno Bruto – valor de mercado de todos os bens e serviços produzidos por um país em determinado período. Fonte: Lacombe (2004).

Para Silva (2005, p. 55), “as organizações devem continuamente monitorar as mudanças dos indicadores-mestres da economia, de modo a minimizar fraquezas e capitalizar oportunidades”. Para isso, precisam planejar e tomar as decisões analisando sistematicamente o ambiente econômico, e suas variáveis como o comportamento dos juros, a estimativa de inflação e renda. A Economia, segundo Gremaud *et al.* (2004, p. 8), “é uma ciência social que estuda a administração de recursos escassos entre usos alternativos e fins competitivos”. Assim, os administradores devem investir os recursos, como capital, trabalho, matéria-prima, de modo a obter retorno e considerando sempre a escassez, o que contribui para a diminuição dos custos e o alcance dos resultados.

*Sabemos que são vários os aspectos econômicos. Todos de suma importância para a vida em sociedade, principalmente nos negócios. Vamos conhecer alguns desses aspectos?*

**\*Sistema Especial de Liquidação e de Custódia (Selic)** – é o depositário central dos títulos emitidos pelo Tesouro Nacional e pelo Banco Central do Brasil e nessa condição processa, relativamente a esses títulos, a emissão, o resgate, o pagamento dos juros e a custódia. Fonte: <<http://www.bcb.gov.br/?SPBSELIC>>. Acesso em: 15 jul. 2009.

► **Sistema Especial de Liquidação e de Custódia\***

(Selic): esta é taxa básica de juros no Brasil, considerada uma das mais altas do mundo, a qual afeta os gastos com investimentos nas organizações e no consumo do mercado, pois encarece o crédito e o preço do produto final. Segundo Triches e Caldart (2004), a taxa de juros tem se constituído numa das mais importantes variáveis macroeconômicas na condução da política monetária e no desempenho das economias. Definida pelo Comitê de Política Monetária (Copom) do Banco Central (BC), as taxas de juros, conforme ressaltam Triches e Caldart (2004), determinam de forma interdependente as demais variáveis globais da economia, como o nível de emprego, a taxa de câmbio e inflação, entre outras. Em 20 de novembro de 2008, o Diário Oficial da União publicou a nova taxa de juros no Brasil – 13,75% ao ano – logo podemos observar que ela exerce papel fundamental na determinação do comportamento dos mercados macroeconômicos.

► **Planos econômicos:** desde 1986, o Brasil criou vários planos econômicos, tais como o Plano Cruzado I (1986), Plano Cruzado II (1986-87), Plano Bresser (1987), Plano Verão (1989), Plano Collor I (1990-91), Plano Collor II (1991-92) e Plano Real (desde 1994). O objetivo era controlar a inflação e proporcionar o crescimento sólido das empresas, do país e da sociedade, melhorando, assim, os índices de renda e emprego. Volpi (2007) afirma que a entrada em vigor do Plano Real, em 1994, devolveu ao consumidor a noção de preços relativos na economia contribuindo

assim para o surgimento do **consumidor moderno** brasileiro. Neste cenário é correto afirmarmos que as organizações precisam modificar suas práticas, relacionadas à comercialização de produto e/ou serviço. Oferecer qualidade, preço justo e ter boa distribuição nos pontos de venda para conquistar o mercado são alguns dos fatores que influenciam o comportamento do consumidor.



O consumidor moderno é aquele que está cada vez mais seletivo e consciente de seus direitos e de seu poder nas relações de consumo.

- ▶ **Renda:** as políticas de renda e o impacto na economia são enfatizadas por Gremaud *et al.* (2004, p. 266) por serem consideradas

[...] medidas que afetam diretamente os preços dos diversos fatores de produção e dos próprios bens. Assim, como exemplo de políticas de renda, teríamos todos os esquemas de congelamentos de preços e salários introduzidos na economia brasileira nas décadas de 1980 e 1990.

Assim, podemos afirmar que o aumento ou diminuição da renda tem reflexo no nível de consumo das pessoas, pois aumentará ou não a demanda por determinados produtos. Se a demanda aumenta, a tendência é a organização passar a produzir mais. No entanto, com a oferta maior de produtos, o cliente tem opção de escolha, o que significa que o aumento na renda não é sinônimo de vendas para determinadas empresas. É importante incluímos outros fatores para atendermos a esse mercado tais como: a qualidade dos produtos, a entrega, o atendimento e outros serviços.

- ▶ **Balança comercial:** “registra todas as exportações de mercadorias brasileiras e todas as importações de mercadorias do resto do mundo” (GREMAUD *et al.* 2004, p. 433). No caso do Brasil, a balança cresceu exponencialmente entre os anos de 2002 e 2007, o que afetou as empresas brasileiras positivamente, pois representa novos mercados consumidores dos bens produzidos no Brasil. O saldo comercial em 2006 foi

\*Déficit – calculado pela diferença entre pagamentos e recebimentos em determinado período onde os pagamentos superaram os recebimentos. Fonte: Lacombe (2004).

de 46 bilhões de dólares aproximadamente, segundo o Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior. Em 2007, fechou em 40,039 bilhões de dólares. Com a crise de 2008, a balança teve **déficit\*** de US\$ 435 milhões, segundo dados do Banco Central. No acumulado do ano teve forte queda de 40,7%, chegando a US\$ 21,990 bilhões de dólares.

*Mas você sabe o que significa o aumento das importações? Vamos ver juntos?*

Aumentar as importações significa que os produtos nacionais passam a disputar espaço com os importados no mercado consumidor, o que vem ocorrendo no Brasil com mais intensidade após a abertura econômica, em 1990.

- ▶ **Taxa de câmbio:** segundo Gremoud *et al.* (2004) “a taxa de câmbio é a medida pela qual a moeda de um país qualquer pode ser convertida em moeda de outro país”. Com a globalização e a abertura econômica a taxa de câmbio passou a representar uma variável forte na economia brasileira e, conseqüentemente, no ambiente das organizações. Podemos visualizar esta situação diante da valorização que a moeda brasileira, o real, vinha ganhando frente ao dólar, chegando a R\$ 1,68 em 03 de março de 2008. Mas com a crise financeira iniciada nos Estados Unidos, em 2008, a cotação disparou desde setembro, fechando em 29 de dezembro de 2008 no patamar de R\$ 2,416, segundo informou o Banco Central. Quando pensamos em taxa de câmbio é importante destacar que a valorização impacta positivamente nas exportações, mas para as empresas brasileiras que têm matéria-prima atrelada ao dólar, a situação se inverte.

- ▶ **Inflação:** esta afeta toda a economia. Segundo Gremaud *et al.* (2004, p. 336), a inflação significa “aumento contínuo e generalizado de preços”. A consequência imediata da inflação é a queda do poder de compra, em função da desvalorização da renda frente ao aumento superior dos preços dos produtos. Para Sorj (2000, p. 39)

[...] a estabilidade de valor da moeda é a base do cálculo econômico, da formação de expectativas e da sociabilidade em economias de mercado. A inflação funciona como destruidor de expectativas, produz desconfiança generalizada e uma profunda crise de legitimidade do Estado, na medida em que este não é capaz de oferecer condições de funcionamento da sociedade.

No Brasil, o índice oficial é o Índice Nacional de Preço ao Consumidor Amplo (IPCA). O Índice fechou 2007 em 4,46%. Em 2008, a alta nos preços chegou a 5,61% (dados acumulados de janeiro a novembro). Em novembro, a inflação medida pelo Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística ([IBGE](http://www.ibge.gov.br)) foi de 0,36%. É importante saber que quando a inflação medida supera o reajuste de salários, o aumento real da renda efetivamente não ocorre, o que compromete o poder de compra dos consumidores e a queda na procura de bens e serviços.



#### Saiba mais

**IBGE**

Amplie seus conhecimentos através de notícias e indicadores econômicos, sociais e geociências, dentre outros, no *site* governamental <<http://www.ibge.gov.br/home/>>.

*Na disciplina Macroeconomia, módulo 2, você estudará os temas inflação, juros e renda entre outros. E no módulo 3, disciplina Economia Brasileira, você conhecerá a evolução recente da economia no Brasil, como a implementação dos planos.*

Outro fator que afeta as organizações são os fatores socioculturais. (SILVA, 2005, p. 55) afirma que são

[...] mudanças no sistema cultural e social que afetam as ações de uma organização e a demanda por seus produtos ou serviços. Cada nação tem um sistema cultural e social que compreende certas crenças e valores.

Para Cardoso & Ianni (1984, p. 35) a estrutura da sociedade consiste nas

[...] relações das partes com o todo, o arranjo no qual os elementos da vida social estão ligados. Estas relações devem ser vistas como construídas umas sobre as outras, pois são séries de ordens diversas de complexidade.

Além disso, os fatores socioculturais incluem as características demográficas de uma sociedade, como o tamanho da população, densidade demográfica, faixa etária, sexo, religião, escolaridade, tamanho da família, e assim por diante.

*Mas você deve estar se perguntando por que, por exemplo, o envelhecimento da população exige um novo tratamento por parte das empresas e administradores?*

Simple! Pelo fato de que a empresa diante desta realidade precisa adaptar novas práticas, como por exemplo, mudanças nas embalagens de produtos, que devem ser adaptadas às limitações como visão e coordenação motora, de modo a evitar acidentes no consumo; os pisos e estruturas de lojas e pontos de vendas deverão passar por mudanças para atender essas pessoas nas relações estabelecidas entre sociedade e organizações.

É importante observarmos que as forças sociais dizem respeito a estilos de vida e a valores da sociedade. Logo, a influência

da cultura de um povo é direta e significativa nos negócios e na Administração de uma organização. Por exemplo, a busca pela forma física e a procura por uma vida mais saudável tem levado muitas pessoas às academias, aos centros de tratamento, clínicas de cirurgias plásticas, ao crescimento de produtos com selo de saúde, como as denominações *light*, *diet* e, mais recentemente, “Zero”.

Do ponto de vista de uma sociedade, explicam Bernardes & Marcondes (2006, p. 21), “a palavra cultura indica o conjunto de comportamentos, crenças e valores espirituais e materiais partilhados pelos seus membros”.

Já para Laplantine (2005, p. 120) a cultura

[...] por sua vez não é nada mais que o próprio social, mas considerando dessa vez sob o ângulo dos caracteres distintivos que apresentam os comportamentos individuais dos membros desse grupo, bem como suas produções originais (artesanais, artísticas, religiosas...).

Quando falamos de fatores socioculturais é importante nos lembrarmos dos movimentos sociais como influenciadores das organizações. Estes que desde a década de 1980 vêm sendo intensificando, em função de diversos problemas presentes na sociedade, tais como: a fome, as doenças (AIDS e Câncer), a poluição, a exploração de mão de obra. Diante desta realidade surgem com intensidade, diversos grupos, como sindicatos, que defendem os direitos dos trabalhadores; outros que defendem as mulheres e sua emancipação no mercado de trabalho.

Para Gohn (1995) os movimentos sociais são ações coletivas de caráter sociopolítico, construídas por atores sociais pertencentes a diferentes classes e camadas sociais.

*Para exemplificar este item, vamos conhecer alguns dados publicados pela revista Exame sobre transformação social Brasileira e analisá-los.*

Segundo a revista *Exame*, de 23 de abril de 2008, o Brasil está em transformação social, principalmente no que diz respeito ao número de habitantes, à faixa etária e à expectativa de vida. Em 2008, estima-se uma população de 190 milhões e, em 2050, a tendência é que chegue a 253 milhões. Em relação à população acima de 60 anos, em 1950 existiam 2,6 milhões e, em 2000, 14,1 milhões. Para 2030, esse número pode chegar a 41 milhões de habitantes. Quanto à expectativa de vida, em 1980, a média dos brasileiros era de 62,7 anos. Para 2020, a estimativa é que chegue a 76,1 anos.

Com base nessas estatísticas demográficas podemos afirmar que é um desafio para o governo e empresas privadas, porque é necessária muita produção de alimentos, melhorias na infraestrutura de prédios públicos e privados para atender à população idosa, mudanças na previdência social e investimentos em educação e saúde. As mudanças também terão caráter de comportamento e estilo das pessoas, que buscarão viver bem na terceira idade e exigirão cada vez mais das organizações serviços e produtos de qualidade.

*Com o crescimento previsto, pressupõe-se a necessidade de ampliação dos serviços. Como você acredita que isto possa se dar? Leve sua reflexão ao fórum da disciplina.*

Os fatores tecnológicos são outros componentes importantes do macroambiente da organização. Para Silva (2005, p. 56),

[...] os desenvolvimentos tecnológicos podem influenciar o uso do conhecimento e de técnicas da organização na produção de produtos e serviços e na realização de outros trabalhos na organização.

Dessa forma as empresas precisam acompanhar a evolução da tecnologia, como a internet, os bancos de dados e sistemas de

informação sofisticados, que modifica a forma de produção, de comercialização, de comunicação, de gerenciamento e tomada de decisão. Para Laudon & Laudon (2007), os objetivos do uso de sistemas de informações são: excelência operacional; novos produtos, serviços e modelos de negócio; relacionamento mais estreito com clientes e fornecedores; melhor tomada de decisões; vantagem competitiva; e sobrevivência.

Certamente que você conhece alguns desses fatores tecnológicos bem de perto. Alguns deles serão descritos a seguir:

- ▶ **Internet:** segundo Castells (2003), a internet teve origem a partir de 1969, com o desenvolvimento de uma rede de computadores chamada ARPANET, criada por um dos departamentos da *Advanced Research Projects Agency* (ARPA), que pertencia ao departamento de defesa dos Estados Unidos. No Brasil, a história da Internet começou em 1991 com a RNP (Rede Nacional de Pesquisa), uma operação acadêmica subordinada ao MCT (Ministério de Ciência e Tecnologia). Em 20 de dezembro de 1994, a EMBRATEL lançou o serviço experimental da Internet. Em 1995, o Ministério das Telecomunicações e o Ministério da Ciência e Tecnologia abriram a tecnologia ao setor privado, para exploração comercial da população brasileira.

*A internet revolucionou o mundo dos negócios, as decisões administrativas, as estratégias de marketing e o setor público, com a instituição dos pregões eletrônicos.*

- ▶ **ERP** (*Enterprise Resource Planning*) ou SIGE (Sistemas Integrados de Gestão Empresarial, no Brasil): esta tecnologia permite integrar as várias áreas da organização, de modo a facilitar a tomada de decisão, otimizar tempo e espaço, atender às necessidades de

clientes, fornecedores, funcionários e demais públicos de interesse da organização. De acordo com Cavalcanti (2003, p. 185), “o sistema ERP integra as bases de dados da empresa, as aplicações, interfaces e ferramentas dos processos produtivos e administrativos”. Veja, exemplo, desta integração na Figura 7.

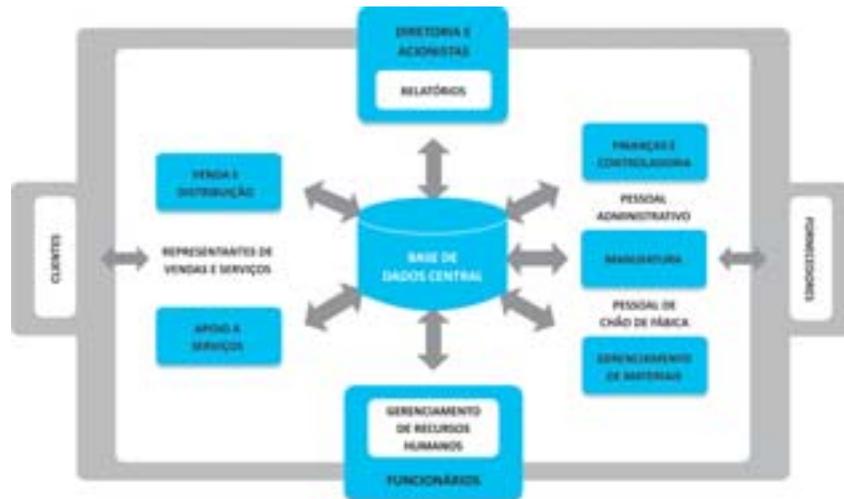


Figura 7: Sistema de Gestão Integrado

Fonte: Adaptada de <<http://tinyurl.com/n3pmx8>>

Na disciplina Sistema de Informação e Comunicação no Setor Público, apresentada no módulo 4, você irá conhecer algumas Tecnologias da Informação, como o Governo Eletrônico, por exemplo.

Outro fator que representam um forte impacto nas organizações diz respeito aos fatores internacionais referentes a acontecimentos no cenário internacional, seja ele, econômico, político ou social. Para Silva (2005, p. 56) os fatores internacionais “são forças indiretas que se aplicam quando a organização se apóia em um fornecedor estrangeiro de recursos ou concorre com competidores internacionais”.

A globalização dos negócios é um dos fatores internacionais que afetam as empresas e o processo decisório dos administradores. Quebras de barreiras alfandegárias, acordos de livre comércio, instituição de moeda única e a formação de blocos econômicos são uma das formas de globalização.

Outro ponto que devemos destacar é que a globalização dos negócios permite que investidores apliquem dinheiro em nações seguras e em pleno desenvolvimento. Segundo nota publicada na Revista *Gestão e Negócios*, de Fevereiro de 2008 (p. 13), o Brasil foi o segundo país onde o investimento estrangeiro mais cresceu. O crescimento foi de aproximadamente 99,3% em relação a 2006, chegando a aproximadamente US\$ 37,4 bilhões. Em primeiro lugar está a Holanda, com investimentos na ordem de 104 bilhões de dólares.

*Vamos refletir: qual é a implicação ética na formação de blocos econômicos? Realize uma pesquisa e socialize, os resultados encontrados por você no Ambiente Virtual de Ensino-Aprendizagem – AVEA.*

Quanto aos blocos econômicos, conheça os principais a seguir:

- ▶ **Acordo de Livre Comércio da América do Norte/NAFTA:** em 1988, os EUA assinaram com o Canadá o Acordo de Livre Comércio, que em 1993 passou a incluir o México, e entrou em vigor em 01 de janeiro de 1994.
- ▶ **Mercado Comum do Cone Sul (Mercosul):** o Governo Collor, em julho de 1990, implementou medidas para a abertura internacional da economia brasileira, como redução nas tarifas alfandegárias. Em março de 1991, o Tratado de Assunção criou o Mercosul, que previa tarifa zero de importação para a Argentina, em 1995 e Paraguai e Uruguai, em 1996.



#### Saiba mais

#### NAFTA

Para ampliar seus conhecimentos sobre este acordo consulte o site <<http://www.camara.gov.br/mercopol/blocos/NAFTA.htm>>.

*Antes de prosseguir realize uma pesquisa bibliográfica sobre o processo de envolvimento dos países do Mercosul. Quais as implicações na Economia de cada país? Está havendo de fato a integração do bloco? Acesse o Ambiente Virtual de Ensino-Aprendizagem – AVEA e discuta o resultado de sua pesquisa com seus colegas de turma e seu tutor.*

- ▶ **União Europeia (EU):** em janeiro de 1958, foi estabelecida pelo Tratado de Roma, a Comunidade Européia, formada pela Bélgica, França, Holanda, Itália, Luxemburgo e Alemanha Ocidental. No decorrer dos anos, outras nações foram ingressando, como Portugal em 1986. Entre 1987 e 1992, iniciaram os trabalhos para tornar a Europa um único mercado de bens, serviços e capital. O Tratado de Maastricht determinou a criação de moeda única, o Euro, em vigor desde 1º de janeiro de 1999. Em 2004, a Estônia, Letônia e Lituânia se associaram a UE.

*Agora é sua vez! Pesquise quais os motivos que levaram outros países da Europa a não fazer parte da União Européia. Busque também as razões pelas quais os países do Leste Europeu se integraram ao bloco.*

Embora não inclusos na figura 6, é fundamental que analisemos os fatores naturais como uma parte importante do macroambiente. Segundo Churchill e Peter (2000, p. 43),

[...] os recursos naturais disponíveis para a organização ou afetados por ela. O ar, a água, os minerais, as plantas e os animais podem ser parte do ambiente natural de uma empresa, sendo ou não utilizados por ela para produzir seus bens ou serviços.

Os recursos naturais podem ser classificados em finitos (petróleo, carvão mineral, zinco, prata, platina); finitos, mas renováveis (flora e fauna) e infinitos (água e ar). Mas a disponibilidade dos mesmos depende da forma como são usados pelas pessoas e organizações.

Para Kotler & Keller (2006, p. 87), “a deterioração do ambiente natural é uma importante preocupação global”. Em muitas cidades do mundo, a poluição do ar e da água já atingiu índices perigosos. Quando nos referimos aos fatores naturais, precisamos destacar a grande preocupação existente com o efeito estufa, causado pela queima de combustíveis fósseis, com a diminuição da camada de ozônio, devida a certos produtos químicos e com a crescente escassez de água.

*Mas, na prática, como a falta de cuidado com os fatores naturais pode comprometer o funcionamento de uma organização?*

Imagine, por exemplo, que sua empresa faça o uso irresponsável do solo. Como consequência podemos ter a falta de uma terra fértil para plantar e colher alimentos e os insumos necessários para o funcionamento de sua organização.

O impacto que a produção sem controle causa na natureza tem efeito reverso, pois o meio ambiente reage causando problemas, muitos deles até irreversíveis, para as empresas, governo e sociedade em geral. Veja alguns exemplos: gripe aviária, degelo na Antártida, efeito estufa, aquecimento global, poluição de água e solo, extinção de plantas e animais, dentre outros.

Quando abordamos a questão relacionada a fatores naturais, devemos considerar as muitas ações que vem sendo realizadas, desde os anos 70, como por exemplo: o SOS Mata Atlântica, Projeto Tamar (preservação das tartarugas marinhas), o Programa de Conservação do Mico Leão-Dourado, o desenvolvimento de produtos orgânicos (sem agrotóxicos), a extinção do CFC (CloroFlúorCarbono) na elaboração de produtos, a prática de reciclagem e reaproveitamento de embalagens, o reflorestamento de áreas degradadas, dentre várias outras. Pois, à medida que nos conscientizarmos dos **problemas ambientais**, mudaremos nosso comportamento e cobraremos mais do governo, fabricantes de produtos e prestadores de serviços.

Em 1992, na Conferência Mundial sobre o Meio Ambiente, realizada no Rio de Janeiro, os problemas ambientais foram discutidos e levados ao conhecimento da população.

Segundo pesquisa encomendada pelo Serviço Mundial da BBC, que ouviu 22 mil pessoas em 21 países, nove entre cada dez brasileiros acreditam que terão de mudar seu estilo de vida para ajudar a combater o aquecimento global. [...]. De acordo com o estudo, na média global, 41% dos entrevistados afirmaram que, “definitivamente”, teria de haver mudanças, 37% disseram que, “provavelmente”, deverá ocorrer mudanças e 50% acreditam que as pessoas “definitivamente” terão que mudar seus estilos de vida para combater as modificações climáticas (AQUECIMENTO GLOBAL, nº 3, Ano I, p. 6).

Ainda sobre comportamento das pessoas frente aos problemas ambientais, outro estudo relevante foi o realizado pelo Instituto Brasileiro de Opinião Pública e Estatística (IBOPE – 2007), que revela ainda há uma dissonância de pelo menos 31% entre intenção e hábito, conforme mostra a Quadro 1:

DISSONÂNCIA		
INTENÇÃO	HÁBITO	GAP
Separar lixo para reciclagem é uma obrigação da sociedade. (92%)	Na minha casa separo lixo para reciclagem. (61%)	31 p.p
Pilhas e baterias são extremamente prejudiciais ao meio ambiente. (85%)	Jogo baterias usadas em lixo comum. (32%)	53 p.p
Pirataria é um crime contra a indústria e contra a sociedade. (68%)	Nunca comprei um produto pirata. (30%)	38 p.p
Os fabricantes devem prevenir possíveis problemas ao meio ambiente. (89%)	Só compro produto de fabricantes que não agridem o meio ambiente, ainda que mais caro. (52%)	37 p.p
Vale a pena pagar mais caro por um produto que não agrida ao meio ambiente. (85%)		33 p.p

Quadro 1: O Estudo – Cidadania Sustentável: um chamado para a ação  
 Fonte: IBOPE, citada na Revista de *Marketing*

No quesito reciclagem o Brasil é um destaque internacional. Estamos batendo todos os recordes em termos de reciclagem de embalagens de agrotóxicos e também de latas de alumínio e embalagens PET.

*Você sabe em quais reciclagens estamos à frente de países ditos de primeiro mundo? Realize pesquisas em institutos que apresentam a liderança do Brasil na reciclagem de embalagens pós-consumo, como vidro, plástico e alumínio. Compare com outros países e analise o impacto na vida social, econômica e, claro, no meio ambiente. Compartilhe sua pesquisa com seus colegas de turma e seu tutor no Ambiente Virtual de Ensino-Aprendizagem – AVEA.*

De acordo com nossos estudos podemos destacar a reciclagem como uma das práticas empresariais que contribuem para a conservação ou preservação da natureza. No Brasil esta

técnica tem se destacado nas políticas para retorno das embalagens de agrotóxicos. Segundo pesquisa do Instituto Nacional de Embalagens Vazias (INPER), fundado em dezembro de 2001, o Brasil liderou, em 2007, o ranking dos países que recolhem as embalagens, com 80% do total. Em segundo lugar, vem a Alemanha com 60%, seguida da Austrália com 50%, França com 45% e Estados Unidos com 20%.

Em 1991, tivemos o início do projeto para a criação da Lei nº. 9.974/00, sancionada em junho de 2000, que regulamenta o retorno das embalagens de agrotóxico, especificando a responsabilidade do poder público, indústria, fabricante, intermediário (atacadista ou varejista), agricultor, quanto à coleta das embalagens vazias.

A sociedade também tem papel importante no combate à poluição do meio ambiente por meio desses produtos.

No Brasil, a reciclagem de latas de alumínio movimentou cerca de R\$ 1,8 bilhão, o equivalente à geração de emprego e renda para 180 mil pessoas. Além dos benefícios sociais e econômicos, esse processo é reconhecidamente benéfico ao meio ambiente. Fonte: <[http://www.adec-df.org.br/noticias/847\\_noticias.htm](http://www.adec-df.org.br/noticias/847_noticias.htm)>. Acesso em: 16 jun. 2009.

Um destaque brasileiro no quesito **reciclagem** diz respeito a latas de alumínio, na qual nosso país segue na liderança. Segundo a *Revista EmbalagemMarca*, de setembro de 2008, 96,5% das latas comercializadas no Brasil, em 2007, foram recicladas. Esse número é recorde e equivale a 11,9 bilhões de unidades. Em 2005, 96,2% das latas foram recicladas.

Como futuro Administrador Público, é importante buscarmos instituir políticas públicas em defesa do meio ambiente, para que outros setores como PET e papel também se posicionem bem no *ranking* das reciclagens.

*Na disciplina Gestão Ambiental e Sustentabilidade, que será apresentada no módulo 8, você vai conhecer mais sobre os novos padrões ambientais e do sistema de gestão ambiental.*

## AMBIENTE DE TAREFA

O ambiente de tarefa refere-se aos fatores que interagem diretamente com a organização, como clientes, concorrentes, agências reguladoras, grupos de interesse especial e fornecedores. Para Silva (2005, p. 56),

[...] a diferença entre o ambiente geral e o ambiente de tarefas é que o ambiente geral é o limite onde todas as organizações atuam, e o ambiente das tarefas é aquele mais imediato, no qual uma organização específica deve operar.

No entanto, os limites entre os ambientes não são **estáticos\***, já que o ambiente de tarefa de uma determinada organização sofre mais ou menos influência do ambiente geral que outras. Por exemplo, se considerarmos, uma indústria que atua no ramo alimentar, este exige de seus fornecedores certificados ou registro de órgãos do governo, como o Ministério da Agricultura, atestando as condições adequadas de processamento e industrialização da matéria-prima. Mas se você considerar, uma organização, que atua no setor de telecomunicações, vai perceber que ela recebe a interferência direta dos clientes, uma vez que há legislação específica que regula o atendimento telefônico dessas organizações.

As empresas também mantêm relações comerciais com fornecedores, que segundo Silva (2005, p. 58),

[...] são as organizações que provêem os recursos – financeiros, energia, equipamentos, serviços e materiais para a produção de produtos ou serviços de êxito no mercado, os quais são as suas saídas e as entradas dos compradores.

\*Estático – expressa um estado sem movimento, parado, imóvel. Fonte: Houaiss (2007).

Para escolhermos os fornecedores precisamos levar em conta a proximidade, o relacionamento, a interação e os recursos provenientes dos mesmos, pois estes fatores podem afetar positiva ou negativamente a qualidade dos produtos, os custos de produção e comercialização, o prazo de entrega dos produtos e até a aceitação dos mesmos no mercado.

Também as leis e a sociedade influenciam na escolha dos fornecedores. Por exemplo, a compra de uma matéria-prima ou máquina que emita poluição acima do permitido pela legislação ambiental pode gerar multas e processos, como também o repúdio e boicote da sociedade aos produtos dessa organização.

*Pesquise exemplos de organizações que escolhem seus fornecedores baseados em questões legais e de responsabilidade social. Dica: as organizações da União Europeia. Leve esses exemplos ao fórum e discuta os motivos das escolhas.*

Assim podemos perceber que as organizações, sejam elas públicas ou privadas, não são autossuficientes, pois terão sempre que negociar com seus fornecedores. Por exemplo, uma instituição varejista compra mercadorias para revenda, mas também adquire outros produtos fundamentais para o seu funcionamento, como material de limpeza, de escritório, equipamentos como prateleiras etc. Assim, os fornecedores são responsáveis pela administração e operacionalização das organizações, pois um atraso na entrega do produto pelo fornecedor afeta a disponibilidade do produto ao cliente final, no caso de um varejista. Isto significa que outro elemento do ambiente de tarefa influencia essa organização: os clientes.

Os clientes são a razão de ser das empresas. Todas as organizações, sejam elas públicas ou privadas, devem oferecer ao seu cliente produtos e/ou serviços de qualidade, respeitá-los e atender suas necessidades e desejos com ética.

Para Silva (2005, p. 56) os clientes são

[...] pessoas que compram produtos ou serviços de uma organização, e que diferem fortemente em diversas características como educação, idade, renda e estilo de vida, ou mesmo outras organizações.

Podemos observar que este conceito compreende os clientes finais, considerados aqui as pessoas físicas, que consomem alimentos, roupas e eletrodomésticos, e os compradores-organizacionais, que são empresas que compram produtos de outras para o seu funcionamento, conforme contextualizamos nos parágrafos anteriores.

Independentemente do tipo de cliente, final ou organizacional, as organizações precisam atendê-los com produtos ou serviços de qualidade, de modo a evitar que os mesmos procurem outros fornecedores. Para isso, é necessário pesquisar o mercado e conhecer suas características e, principalmente, responder aos anseios e necessidades. Nesse sentido, frisa Silva (2005, p. 57), “a falha em detectar mudanças nas preferências dos consumidores pode ser bastante custosa para os resultados organizacionais”. É importante ressaltar que o ambiente político legal assegura os direitos dos consumidores, que são os atores vitais para as organizações. Logo, podemos perceber o quanto o ambiente geral influencia no ambiente de tarefa das organizações.

Em termos de Administração Pública, são inquestionáveis a importância e necessidade da prestação dos serviços de qualidade em: telefonia, energia, rodovias, saneamento, habitação, entre outros. No Brasil, para fiscalização desses serviços, contamos com órgãos de regulação e fiscalização das organizações.

*Mas você sabe como são formados esses órgãos de fiscalização? Como se procede ao controle das agências reguladoras? E qual o principal papel desses órgãos? Estas e outras respostas é o que estaremos estudando a seguir com a apresentação dos principais conceitos e exemplos.*

Segundo Silva (2005, p. 58), os reguladores são "os elementos do ambiente das tarefas que têm o poder de controlar, legislar ou influenciar as políticas e práticas das organizações". Alguns setores são mais regulados que outros pelo governo, como as telecomunicações, os transportes, a energia elétrica, considerados serviços essenciais para a sociedade.

\*Agências reguladoras – são órgãos criados pelo Governo para regular e fiscalizar os serviços prestados por empresas privadas que atuam na prestação de serviços, que em sua essência seriam públicos, tais como: telefonia, energia, rodovias, entre outras. Disponível em: <[www.direitodoestado.com.br/codrevista.asp?cod=113](http://www.direitodoestado.com.br/codrevista.asp?cod=113)>. Acesso em: 17 jun. 2009.

As principais **agências reguladoras\*** são: PROCON (Programa de Orientação e Proteção ao Consumidor); ANVISA (Agência Nacional de Vigilância Sanitária); IPEM (Instituto de Pesos e Medidas); INMETRO (Instituto Nacional de Metrologia e Qualidade Industrial, criado em 1973); e CADE (Conselho Econômico de Defesa Econômica), dentre outras.

Essas agências reguladoras influenciam a relação entre a empresa e seus fornecedores, clientes e concorrentes, o que mostra a interdependência dos elementos do ambiente de tarefa, como também com o ambiente geral. Por exemplo, um fabricante de medicamentos deve respeitar as normas da ANVISA quanto à fabricação, manuseio, comercialização, distribuição e vendas de remédios, o que necessariamente vai envolver fornecedores, relacionamento com os revendedores (farmácias), informações ao cliente final e os seus direitos ao consumo seguro e responsável, garantidos pelo Código de Defesa do Consumidor (elemento pertencente ao ambiente político/legal).

*No módulo 7, na disciplina Gestão da Regulação, você vai poder aprofundar seus conhecimentos sobre a política e estrutura da regulamentação no Brasil. No entanto, acompanhando a mídia podemos identificar momentos em que as agências falham. Estes momentos são evidenciados por manifestações da população.*

Outro fator interveniente são os concorrentes que representam um grupo-chave no ambiente de tarefa da Organização. Segundo Silva (2005, p. 57),

[...] competidores são organizações concorrentes, com as quais a organização compete por clientes e consumidores e por recursos necessários (tais como pessoas, matérias-primas e outros).

Foi a partir de 1990, com a abertura econômica iniciada no Governo Collor, que a concorrência cresceu de forma significativa. Em algumas indústrias, assinala Silva (2005, p. 58), “[...] o poder competitivo tem sido perdido pela competição estrangeira, que tem mais sucesso em satisfazer as demandas dos clientes”.

Neste cenário, podemos destacar os setores automobilístico e bancário, que nos últimos vinte anos passaram a investir mais nos diferenciais competitivos para manter os clientes e sua participação de mercado. Dentre esses diferenciais podemos apontar o serviço de atendimento, pós-venda e relacionamento com o cliente, as garantias dos produtos, e até a personalização dos produtos, como ocorre em alguns carros, pelo menos em termos de acessórios.

Os principais tipos de concorrência são: concorrência pura, concorrência monopolista e oligopólio. Este último, na verdade, não significa concorrência, pois o mercado é dominado por uma empresa somente.

*Nesta disciplina Teorias da Administração I, apenas citamos os tipos de concorrência, pois a disciplina Introdução à Economia, módulo 1, irá abordar o assunto concorrência com mais profundidade.*

Mas de modo geral podemos caracterizar a concorrência pelo número relativamente alto de organizações que oferecem produtos semelhantes no mercado, o que, provavelmente, favorece o cliente, que terá mais alternativas para realizar suas compras. Assim, como futuro Administrador Público, você precisa planejar e tomar decisões a fim de manter a organização competitiva. Para isso, você deve



O Conselho Administrativo de Defesa Econômica (CADE), no Brasil, tem o objetivo de disseminar a livre concorrência e evitar prejuízos aos consumidores com a formação de oligopólios e cartéis.

reduzir custos, alocar corretamente os recursos, melhorar os processos de produção e qualidade, oferecer produtos a preços competitivos e realizar pesquisas com os clientes atuais e futuros, dentre outras.

No campo institucionalizado, uma das principais formas de regulação é, sem dúvida, a negociação coletiva, que envolve a relação direta dos grupos de interesses – empregador e empregados, através de seus sindicatos ou associações.

Constituem-se em grupos de interesse os **sindicatos\*** que surgiram a partir Revolução Industrial, quando as pessoas começaram a ser prejudicadas em sua qualidade de vida, submetidas a situações exaustivas, nas quais apenas as empresas ganhavam em detrimento dos trabalhadores.

A Constituição Federal de 1988 garante a livre criação de sindicatos no país. A liberdade sindical consiste no direito que têm as associações profissionais ou sindicais de se organizarem e serem mantidas conforme seu próprio regulamento, sem a ingerência estatal. A natureza jurídica dos sindicatos perante o direito brasileiro é a de pessoa jurídica de direito privado.

De acordo com Melo (1995, p. 169), o sistema de regulação leva em consideração o quadro jurídico, o sistema de relações profissionais, prevalecendo no sistema macro a formação cultural e as práticas sociais a serem levadas em conta, além da ação dos empregados, seja através da mobilização coletiva, seja em nível de racionalidades individuais e de grupos, buscando os melhores resultados numa relação de poder existente na organização.

\***Sindicato** – palavra de origem latim e grega. No latim, “sindicus” denominava o “procurador escolhido para defender os direitos de uma corporação”; no grego, *syn-dicos* é aquele que defende a justiça. O sindicato está sempre associado à noção de defesa com justiça de uma determinada coletividade. É uma associação estável e permanente de trabalhadores que se unem a partir da constatação de problemas e necessidades comuns.  
Fonte: O Original (abr/maio/jun 2001 – nº. 50).

As expectativas por esses resultados vêm se modificando, assim como a prática gerencial nas organizações, haja vista a forte competição internacional e a globalização da economia, que exigem das empresas mudança de foco com relação aos seus recursos humanos.

É necessário deixar de administrar as pessoas!  
Precisamos administrar com as pessoas.

Essa mudança no foco sobre as pessoas por parte das organizações tem levado os sindicatos à necessidade de modificar a sua postura, deixando o radicalismo quanto a simples questões salariais, para tentar garantir melhorias na qualidade de vida dos trabalhadores dentro e fora das empresas, seja através da concessão de benefícios e/ou participação no dia a dia da vida organizacional, melhorando aspectos como o clima e o desenvolvimento de competências. Desse modo, podemos afirmar que a postura atual dos sindicatos deve ser estabelecida de acordo com um dos melhores conceitos de Administração: fazer com que pessoas e organizações atinjam seus objetivos.

*Agora é sua vez! Antes de prosseguir seus estudos pesquise o papel dos sindicatos durante os períodos da ditadura militar (1964-1985), da abertura política (a partir de 1985) e da abertura econômica (a partir de 1990). Compare a forma de atuação e alguns resultados alcançados em cada período.*

## MICROAMBIENTE

Estudar o microambiente implica em analisar os fatores que sofrem um controle mais direto da organização, tais como: estrutura organizacional, recursos humanos, proprietários, administradores, diretrizes, tecnologia e cultura.

*A partir de agora falaremos de alguns fatores de influência direta na Organização. Os outros fatores serão vistos mais a frente. Por exemplo, recursos humanos e cultura serão aprofundados na disciplina de Teorias da Administração II, módulo 2, e estrutura organizacional, na Unidade 5 dessa disciplina Teorias da Administração I.*

**\*Input** – refere-se à entrada de qualquer coisa num processo ou num sistema. Fonte: Lacombe (2004).

**\*Output** – quantidade de um produto produzido por uma pessoa, empresa, linha de produção ou um equipamento. Fonte: Lacombe (2004).

Analisando alguns desses fatores podemos considerar tecnologia os meios pelos quais as organizações transformam os insumos ou entradas (**input\***) em produto final (**output\***), que podem variar de equipamentos ou materiais simples ou baratos até mecanismos sofisticados, caros e complexos, usando computadores, automação e robôs.

Nesta análise, contamos com a contribuição de Silva (2005), que considera proprietárias todas as pessoas com direitos legais de propriedade daquele negócio. Empregados são todos os recursos de pessoas, do ambiente externo, a partir dos quais uma organização desenvolve a sua atividade. Administradores, como sendo todo o corpo governante definido pelos acionistas da

organização, ou escolhido pelo proprietário, encarregado da administração geral da empresa, para garantir o desempenho das funções administrativas e os resultados estabelecidos.

Dessa forma, podemos observar que os elementos do ambiente interno interagem entre si a partir da estrutura organizacional.

Logo, as pessoas são alocadas em setores para exercer suas funções; os administradores gerais são nomeados para dirigir as organizações, normalmente na alta direção; e a tecnologia é utilizada em cada setor e tarefa, como o uso de computadores nos escritórios e no departamento de produção e operações.



A forma como a empresa conduz o negócio e o envolvimento das pessoas e líderes depende, muitas vezes, da cultura organizacional, como seus valores e crenças.

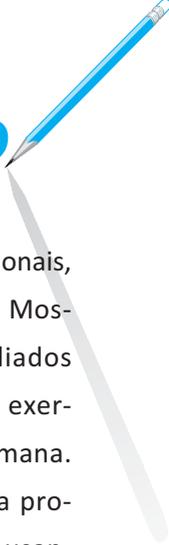
*No módulo 2, disciplina Teoria da Administração II, e no módulo 4, disciplina Organização, Processos e Tomada de Decisão, você verá que os processos organizacionais necessitam de estrutura para funcionamento.*

## Complementando.....

Para saber mais sobre os assuntos discutidos nesta Unidade leia os textos e acesse os links propostos a seguir:

- 📌 O *Ambiente das Organizações na Era da Globalização* – de Leocádio Meneghelli. Disponível em: <<http://www.icpg.com.br/artigos/rev01-03.pdf>>. Acesso em: 19 jun. 2009.
- 📌 Portal Federação das Indústrias do Estado do Ceará (FIEC) – este portal oferece acesso a textos e artigos selecionados sobre Responsabilidade Social. Acesse <[http://www.fiec.org.br/artigos/artigos\\_social.asp](http://www.fiec.org.br/artigos/artigos_social.asp)> e amplie seus conhecimentos.
- 📌 *Gestão da tecnologia da informação* – de Romeu Mendes de Carmo. Disponível em: <<http://www.guiarh.com.br/p62.htm>>. Acesso em: 19 jun. 2009.
- 📌 Portal ONG Ambiente Brasil Centro de Estudos – neste portal você descobre notícias, artigos, estatísticas e projetos voltados ao meio ambiente, além da biodiversidade brasileira. Para saber mais acesse <[www.ambientebrasil.org.br](http://www.ambientebrasil.org.br)>.
- 📌 Portal do Institucional Ethos de Responsabilidade Social – <[http://www1.ethos.org.br/EthosWeb/pt/31/o\\_instituto\\_ethos/o\\_instituto\\_ethos.aspx](http://www1.ethos.org.br/EthosWeb/pt/31/o_instituto_ethos/o_instituto_ethos.aspx)>. Neste site você tem a oportunidade de explorar sobre a rede empresarial preocupada com a sustentabilidade.
- 📌 Portal do Banco Central do Brasil – neste ambiente você encontrará dados econômicos, como taxas de juros, taxa cambial, índices de inflação etc. Para conhecer acesse <<http://www.bcb.gov.br/>>.

# Resumindo



Nesta Unidade, estudamos os ambientes organizacionais, seus limites e possibilidades frente ao ambiente geral. Mostramos também que estes ambientes devem ser avaliados pelos administradores para identificar os impactos que exercem na natureza, no mundo dos negócios e na vida humana. Em termos do macroambiente, vimos que o impacto da produção sem controle tem levado a natureza a reagir, causando problemas como a escassez de matéria-prima; que a economia influencia o futuro das organizações, por meio do aumento da renda e das taxas de juros praticadas; que as características demográficas e culturais de uma sociedade determinam que produtos e serviços devam ser produzidos pelas organizações. Quanto ao microambiente, chegamos à conclusão de que este analisa os fatores que sofrem um controle mais direto da organização, tais como: estrutura organizacional, recursos humanos, proprietários, administradores, diretrizes, tecnologia e cultura. No se refere ao ambiente de tarefa, vimos que este refere-se aos fatores que interagem diretamente com a Organização, quando é colocada em funcionamento, como clientes, concorrentes, agências reguladoras, grupos de interesse especial e fornecedores, numa interdependência entre esses fatores e o ambiente geral. Falamos ainda, no campo institucionalizado, sobre uma das principais formas de regulação que é, sem dúvida, a negociação coletiva que envolve a relação direta dos grupos de interesses - empregador e empregados – através de seus sindicatos ou associações.



## Atividades de aprendizagem

Agora vamos verificar se você compreendeu o que foi abordado até aqui. Para tanto, responda às questões a seguir. Em caso de dúvida, por favor, releia o material e, se precisar, entre em contato conosco pelo Ambiente Virtual de Ensino-Aprendizagem – AVEA. Bom trabalho!

- 1) Reveja a Figura 6, nesta Unidade. Agora faça um breve relatório de como esses ambientes interagem em uma das empresas que você pesquisou na Unidade 1 e quais são as influências no funcionamento da mesma.
- 2) Considerando, empresa e ambiente natural, qual o papel das organizações na preservação e conservação dos recursos da natureza? Qual o impacto no funcionamento das mesmas?