ADMINISTRAÇÃO, SISTEMAS E AMBIENTE

AULA 6

Prof. Elizeu Barroso Alves

CONVERSA INICIAL

Chegamos ao fim da disciplina? E o que significa o fim? Que acabou o conteúdo? Que tudo já foi dito/explicado?

Não! Nosso fim significa uma coisa: *começo*.

E qual começo?

O seu olhar para os fenômenos da organização e sua interação com os ambientes social, tecnológico, econômico, cultural, legal, político, tecnológico etc. E para que isso? Para que hoje, ao ir a um restaurante e pagar sua refeição (que pode ter ingredientes e funcionários de diversos estados/cidades) com seu *cartão de débito* ou *crédito*, saber que existe hoje uma gigantesca transformação até esse momento e que muitos dos pressupostos iniciais estão presentes, mesmo que remodelados.

Com uma competência esperada de coordenar e integrar as diferentes áreas funcionais da organização, um gestor deve ter como traço de seu perfil a capacidade de entender como se transformam os fenômenos organizacionais. Essa competência de integrar as diferentes áreas não estava presente na empresa-máquina. E hoje está! Por quê?

Porque o mercado hoje está mais dinâmico, e os processos devem ser flexíveis. Não é mais a época de produzir tudo a qualquer custo contando que haverá mercado. Hoje é época de usar as ferramentas para a produção ou execução para que os serviços ocorram de forma eficaz.

Já discutimos a racionalidade aplicada à administração, já a vimos como máquina, como sistema fechado, como um espaço social e nesta aula levaremos nossos olhares para a necessidade de *flexibilização organizacional*, que é uma forma de entender muitas ferramentas e conceitos que vivenciamos hoje.

CONTEXTUALIZANDO

Com certeza você já ouviu falar da Apple Computer. Aliás, existe um belíssimo filme biográfico sobre Steve Jobs. Você já assistiu a ele? Ao analisar sua história e a da Apple, como podemos visualizar a interface que já estudamos?

Mas aqui nosso foco é outro. Você sabia que, em 2007, quando a Apple lançou o iPhone, ele só tinha duas versões de cores: iPhone na cor preta e na cor branca e que antes dele os celulares ainda tinham teclado ou que ele tinha um *design* totalmente diferenciado? Até então, os celulares apenas faziam ligações.

E hoje? Hoje a família cresceu! São vários modelos de iPhones e de várias cores, e todos os concorrentes também aboliram o teclado e outros acessórios.

E o que isso tem a ver com a organização flexível? Tudo! Desde que, com seus processos internos, a Apple foi capaz de influenciar o ambiente, da mesma forma os ambientes influenciaram a todas as empresas, e todas as pessoas passaram então a saber o que era um *smartphone.*

Saiba mais

Acesse o *link* a seguir e conheça a evolução do iPhone:
CELL PHONE HOSPITAL. Disponível em: <http://thecellphonehospital.com/apple-plans-three-new-iphones-for-2018-and-theyre-all-like-the-iphone-x/apple-iphones-2007-2017-all-models/>. Acesso em: 9 dez. 2018.

Uma forma de analisar essa evolução dos iPhones sob o prisma de organização flexível é

1. as mudanças nos aparelhos da Apple ocorreram para atender às novas necessidades dos clientes e se diferenciar dos concorrentes.
2. as mudanças nos aparelhos da Apple ocorreram, pois como o foco da empresa é na eficiência, a qual ocorreu de tal forma a ponto de ofertar novos produtos.

Comentário: A alternativa que apresenta a resposta correta é a (1), pois o as organizações estão em constantes modificações, tais quais as próprias organizações que se transformam para atuarem no ambiente e sua complexidade.

TEMA 1 – FLEXIBILIZAÇÃO ENQUANTO ABORDAGEM SISTÊMICA

Como você já sabe, os estudos das organizações estão em constante modificação, tal quais as próprias organizações que se transformam para atuarem no ambiente e sua complexidade. Note que tínhamos uma ideia inicial de ambiente não complexo, para uma empresa com moldes de sistema fechado, que tinha o seu foco nos processos mecanicistas, mas você viu que essa imagem de organização foi se modificando, pelas limitações das respostas aos ambientes.

Agora, estamos em uma situação em que a empresa busca a eficácia (seus objetivos), através dos processos, os quais interagem com o mercado em que a empresa está inserida. Aquele processo eficiente anterior agora deve ser um processo flexível para agir de forma dinâmica em um ambiente repleto de mutações.

Mas como é essa flexibilização na prática? Analise o caso a seguir. Vou deixar em destaque os fatores de *flexibilização na gestão***.**

Quadro 1 – Exemplo de uma visão de organização flexível

A organização de um gestor flexível
A empresa Flor de Lotus, fábrica de papel de parede, localizada em Betim-MG, tem um novo gestor. E, este gestor em sua primeira reunião de diretoria disse: - Senhoras E senhores, vivemos em um novo tempo. Em um **mercado dinâmico**. Onde, devemos não apenas focar nos esforços individuais, e sim ter um **enfoque nas realizações do grupo**. Eu percebi que meu antecessor tomava as decisões sozinho. **Isso vai mudar, pois acredito na hierarquia flexível e nas decisões descentralizadas**, ou seja, é necessário que haja um grau de flexibilidade para assim correr de forma natural a comunicação na empresa, por exemplo. Não podemos mais ver as organizações como **sistemas rígidos**, pois enquanto nos **preocupamos com coisas pormenores**, com excesso de olhar no processo, nossos concorrentes obtém mais êxito no mercado do que nós. O ambiente de hoje é **dinâmico** e as organizações devem corresponder à altura desses **desafios**, para assim, atingir os seus objetivos.

Como podemos observar, no discurso desse novo gestor ele explana essa nova forma de se olhar para o mercado, as influências que as organizações recebem e praticam sobre ele. Por exemplo, imagine que você trabalhe em uma loja de calçados, e seu principal concorrente, que está na mesma rua em que você, faz uma promoção dando descontos de até 40% sobre seus produtos? Como você agiria? E, claro, essa sua resposta vai perpassar pelo tipo de organização em que você trabalha. Por exemplo, organizações mecanicistas terão maiores dificuldades de reação.

Com isso, vemos que há essa mudança na gestão. Na época de Henry Ford, tudo que ele produzia era vendido. E nos dias de hoje, com diversos modelos de carros e de empresas, será que é a mesma coisa?

Não, não é. E um detalhe: ser flexível não significa abrir mão de processos, ou se "fazer qualquer coisa" para alcançar os objetivos. Ser flexível é ser adaptável às mudanças de mercado e ao tempo que a empresa leva para responder às influências do mercado.

Com isso, o olhar sistêmico é propício para entender as conexões entre essa empresa e esse ambiente em que ela está inserida, por exemplo, no ambiente está a influência do governo que cria leis para pautar a vida da sociedade. Imagine que esse governo editou uma lei que atinja diretamente as operações de sua empresa. Imagine também que você produz sacolas, e o governo proíbe que supermercados forneçam sacolas aos seus clientes. De que forma a empresa vai reagir?

Neste momento você me diz:

– Ah, isso é difícil de prever!

E eu te digo que não. O que é necessário são as análises internas e externas, pois nenhuma mudança radical ocorre do dia para a noite, pois ela dá sinais. A questão é: o quanto a sua organização tem de flexibilidade para fazer essas leituras? Dificilmente uma empresa com viés mecanicista (apenas com o olhar nos processos) consegue obter êxito nesse jogo.

E como ocorre esse fluxo dos processos em uma vertente flexível? É o que veremos a seguir.

Saiba mais

Leia as páginas 220 a 223 do livro a seguir:

COLTRO, A. **Teoria geral da administração**. Curitiba: InterSaberes, 2015.

TEMA 2 – FLUXO E PROCESSO EM MODELOS DE FLEXIBILIZAÇÃO ORGANIZACIONAL

Uma vez que estamos falando de um novo tipo de organizar as organizações, ou seja, um novo olhar para a organização como um sistema orgânico e não um sistema mecânico, temos que entender que os processos em ambas organizações ocorrem de maneira diferente.

O que você já entende dos processos no sistema mecânico pode ser sintetizado pela figura a seguir:

Figura 1 – Ilustração de um processo em uma organização mecanicista



Créditos: Frame China/Shutterstock

Agora, anote no quadro a seguir quais traços da figura remetem aos processos no sistema mecanicista.

Quadro 2 – Análise da imagem da produção em massa

Itens que remetem aos processos mecanicistas
1.
2.
3.
4.
5.

É importante saber que o processo da organização mecânica, o foco é o processo. Agora, o foco no modelo flexível é o resultado, ou seja, o quão flexível é o processo para que a empresa de forma dinâmica possa interagir nesse ambiente dinâmico?

Um processo flexível é aquele que é mutável ou, em outras palavras, é a capacidade que uma empresa tem de serem proativas ou reativas as mudanças de mercado. Assim, é um processo dinâmico que entende que o ambiente é capaz de influenciar as empresas e, com isso, ela deve ter condições de reagir à altura para se mantiver competitiva (Chiavenato, 2015).

Uma empresa flexível tem sem seus processos e, segundo Maximiano (2011), deve ter seu escopo:

- Na visão de resposta rápida as mudanças de mercado;
- Com a preocupação nas necessidades dos clientes;
- Com uma interface de excelência na coordenação entre os setores;
- Foco nos objetivos gerais da empresa, entendendo como cada setor funciona na busca para atingir esses objetivos;
- Não há uma produção em linha, como a apresentada na visão mecanicista.

Assim, temos que esse novo modo de organizar da empresa, em uma lente flexível. Isso significa que agora estamos de fato interagindo com o ambiente. Por exemplo, já sabemos que Henry Ford não se importava com o que os clientes queriam ou mesmo com o limite máximo de produção. Isso ocorria porque na época dele o carro era uma novidade, e muitas e muitas pessoas podiam adquirir um. Além disso, havia poucos fornecedores de carro. Com isso, o foco do Ford era produzir rápido, com excelência, de forma padronizada, para atender o maior número de clientes possível.

Hoje sabemos que não é assim o mercado automobilístico. Basta ver quantas empresas e modelos de carros existem.

E o que os japoneses têm a ver com esse tipo de produção flexível? Como essas ideias de flexibilidade, que, inclusive, economiza tempo e recursos ganhou o mundo? É o que descobriremos a seguir.

TEMA 3 – FLUXOS *JUST IN CASE VERSUS* FLUXOS *JUST IN TIME*

Uma das possibilidades de se pensar um fluxo flexível de produção é pensar que o intento dessa forma de organizar é atender de forma eficaz. Produzir e entregar apenas o que é necessário e, com isso, evitar o desperdício ou o investimento em estoques. Fazer bem, da primeira vez, para não ter

retrabalho. Assim pensavam os japoneses devastados após a 2ª Guerra Mundial, pois deviam usar de forma racional os recursos.

Nesse cenário, nasceram as possibilidades de implantação das lógicas *Just in case* (JIC) e *Just in time* (JIT). E isso tem a ver com a produção. Tem a ver com a gestão do que se produz, para que se produz e para quem se produz.

O JIC ainda traz sinais do fordismo, pois dimensiona o seu estoque com base na previsão da demanda, que é, de fato, uma *previsão*. Caso haja um cálculo errado, ou uma mudança brusca no mercado, isso pode fazer com que a empresa perca eficácia. Funciona assim: a empresa calcula que o mercado irá adquirir, por exemplo, 500 mil carros. Ela produz esses 500 mil carros, mas por causa de uma mudança (por exemplo, aumento de impostos), são vendidos apenas 400 mil carros. Com isso, há uma sobra de 100 mil carros.

Bem, pensar em produzir pela projeção de uma demanda já é uma evolução do pensar em organização mecânica, mas há problemas. O bom, quando se chega próximo à demanda é a produção em grandes lotes, ou seja, ganha-se pela escala. Chamamos isso de produção *empurrada*, ou seja, a produção é iniciada antes mesmo do pedido de compra do cliente.

E isso é o oposto da produção *puxada* ou, como a conhecemos, a **JIT**, que é a “hora certa”, em que a produção se inicia após o pedido do cliente e, assim, aperfeiçoa-se o uso dos materiais. Cada processo, após o pedido, requisita o seguinte e, com isso, consegue-se uma redução dos custos utilizando apenas os recursos necessários.

E o que vai definir qual estratégia a empresa deve seguir? O ambiente em que ela está inserida, e até o momento na produção. Vamos ver um exemplo?

Você conhece o restaurante Mc Donalds. Eles sabem o momento do dia que tem mais movimento, por exemplo, às 12h. Assim, lá pelas 11h eles começam a produzir os lanches para que, no momento em que os clientes forem chegando, já tenham os lanches prontos e, com isso, o tempo de atendimento seja menor.

Isso é o JIC, que tem uma eficiência e tanto. O risco? É cair uma grande chuva que impossibilite aos clientes irem ao restaurante.

Já quando você vai ao McDonalds e pede um lanche sem cebola, ele é preparado na hora, demora um pouco mais, porém eles usam o tempo e os materiais de forma eficaz!

Viu que depende da empresa e do momento a estratégia? E olha como isso mudou! Note que essa não era uma preocupação das organizações mecânicas.

Agora faça uma lista com as empresas que adotam o fluxo JIT e o fluxo JIC.

Quadro 3 – JIT *versus* JIC

Empresas JIT	**Empresas JIC**

E, assim, podemos avançar em nossos estudos, em que essa discussão sobre processos flexíveis só faz sentido dentro da lógica de uma empresa vista como um sistema aberto.

TEMA 4 – PROCESSOS DE LEAN MANUFACTURING

Chegamos à filosofia de gestão proposta por Taiichi Ohno, a *manufatura enxuta,* também conhecida como *Sistema Toyota de Produção*. O foco dos processos está no combate ao desperdício. Essa é uma filosofia que traz consigo algumas ferramentas. Seu foco é a ação em um ambiente dinâmico, economizando o maior número de recursos, fazendo com que a empresa consiga estar no êxtase de sua eficácia. Para isso, tem o seu foco no combate aos 8 desperdícios do *Lean Manufacturing*, que vamos conhecer no quadro a seguir. Esta será a base de todas as nossas análises sobre essa temática.

Quadro 4 – Os 8 desperdícios *Lean Manufacturing*

Desperdício	**Como?**
Processamento impróprio	Este desperdício compreende o processamento excessivo, além do que o cliente pede, ou seja, a falta do cumprimento de uma sequência lógica de funcionamento do processo. A falta de padronização inibe o gerenciamento e controle eficaz de um processo, não agregando valor.

	Para eliminar este desperdício, é preciso reconhecer o que realmente o cliente necessita, evitar retrabalhos, ter cuidado com atividades desnecessárias e implantar processos padronizados. Existe uma ferramenta que pode te auxiliar muito: o Mapeamento do Fluxo de Valor (MFV), que basicamente tem como finalidade identificar, sob o ponto de vista do cliente, quais atividades do processo agregam valor ou não ao produto comercializado.
Produção excessiva	Neste desperdício, vem à tona aquele debate muito comum: qualidade ou quantidade? Este desperdício remete-se a produzir em excesso, ou seja, obter mais saídas de materiais ou informações que o necessário. No que isso pode acarretar? Mais estoque, mais defeitos, mais transporte, mais movimentação e por aí vai... Para combater a produção excessiva, existe a ferramenta SMED (Single Minute Exchange of Die) – também chamada de TRF (Troca Rápida de Ferramentas), que consiste em uma ferramenta empregada para reduzir o tempo gasto com setup.
Estoque	Este desperdício você já sabe no que consiste, não é mesmo? Ele está ligado ao armazenamento excessivo de insumos, matérias-primas, produtos intermediários e produtos acabados. Estocar materiais em excesso impede a descoberta mais eficaz de problemas decorrentes do processo produtivo, dificultando assim o desenvolvimento de atividades que busquem melhorar o desempenho empresarial. E vale a pena sempre lembrar: “estoque é dinheiro parado”! Para organizar a movimentação e a estocagem de materiais no processo, a ferramenta Kanban do Lean é a mais indicada, além, é claro, do sistema de administração da produção, o *Just in Time*, ou seja, produção por demanda, só produz o realmente é necessário.
Transporte	Este desperdício é atrelado ao transporte dispensável de materiais, funcionários e informações no processo. Vale lembrar que todo transporte é um desperdício, pois não agrega valor ao produto, no entanto muitas vezes ele é necessário ao processo. Sendo assim, já que é um mal necessário, ele deve ser minimizado. Para combatê-lo, é preciso ter todos os componentes próximos, escolher bem o percurso analisando os custos totais e as possibilidades de trabalho, além de buscar o fluxo de um produto único. Indico para auxiliar na eliminação desses desperdícios, uma ferramenta bastante eficaz: o 5S. Mas qual a função dessa ferramenta? O 5S ajuda a criar a cultura da disciplina, identificar os problemas, e gerar oportunidades de melhoria.
Movimentos desnecessários	Este desperdício refere-se à movimentação demasiada e desnecessária, seja dos equipamentos ou dos colaboradores no processo. É bom lembrar: andar é bom para a saúde, mas não para o processo! Gasta-se muito tempo com esses movimentos, tempo que poderia ser gasto de outra forma, de forma mais produtiva, gerando benefícios para a empresa, e

	tempo é dinheiro! Existem algumas formas para eliminar este desperdício, por meio de uma boa organização do trabalho, uma otimização do layout e principalmente, deixar os materiais e ferramentas próximos ao local de realização do processo.
Defeitos e retrabalho	Este desperdício considera a produção de produtos defeituosos gerados pelo processo, que são posteriormente retrabalhados ou sucateados. Nem preciso comentar sobre a gravidade deste desperdício, certo? Pois é! Nada pior do que fazer um trabalho todo, gastar um tempo com aquilo, e no final ter que fazer tudo de novo, gerando gastos, tantos de materiais, quando de recursos, como mão de obra. Para impedi-lo de ocorrer, trabalhando na prevenção e não na correção do problema, existem 3 ações fortemente recomendadas: a aderência ao CEP (Controle estatístico de processos), ao uso de dispositivos Poka-Yoke e a ocorrência de eventos Kaizen.
Espera	Este desperdício faz referência à inoperância de funcionários, máquinas fabris e demais recursos no processo. Sabemos que cada etapa de um processo possui diferentes capacidades. E para gerenciar e otimizar esse fluxo, existem 2 conceitos do Lean: o *Takt Time* e o *Just in Time*, que auxiliam na organização e distribuição das atividades, criando um fluxo de trabalho. Além de produzir apenas aquilo o que é necessário, no tempo certo.
Conhecimento (pessoas)	Chegamos ao último, mas não menos importante do que os outros. Este é um desperdício decorrente do conhecimento intelectual e habilidades de colaboradores que não são bem aproveitadas. Os colaboradores algumas vezes são tratados como robôs, que são programados apenas para fazer aquela determinada função. Isso não é interessante para o processo. Incentivar o intelectual humano é uma das grandes estratégias de motivação profissional. É papel do gestor identificar as atividades mais propícias para cada trabalhador. Além disso, procurar sempre motivar e desenvolver os colaboradores. A empresa ganha muito em resultados quando esses profissionais estão motivados e são incentivados a propor ideias. Para facilitar esta decisão buscando ser o mais eficaz possível o programa de Gestão por Competências pode te ajudar.

Fonte: Coutinho, 2017.

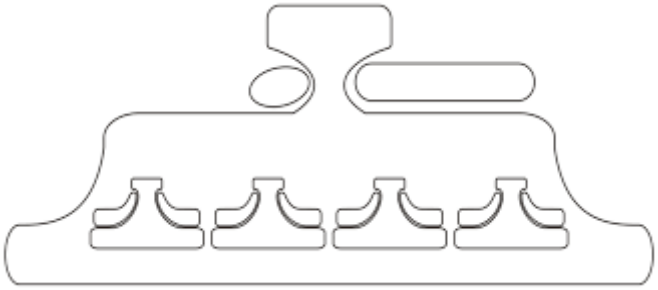
Note que, para cada desperdício, há uma ferramenta. Como diria o célebre Mestre Yoda da série de filmes Star Wars: “Discutir sobre essas ferramentas, nós não iremos”. Nosso foco aqui é entender que a manufatura enxuta é uma estratégia que busca combater o desperdício. É um olhar para os processos de forma a torná-lo eficiente, e ao mesmo tempo ter o enfoque eficaz ao atingir os objetivos da empresa, produzindo apenas o que é necessário.

TEMA 5 – ESTRUTURA DIVISIONALIZADA

Já conhecemos a empresa de estrutura simples, aquela proposta de Mintzberg (2008), vamos avançar nas indicativas dele, e ver como podemos entender e avaliar uma organização que se estrutura de forma divisionalizada, ou seja, é uma burocracia, porém, divisionalizada.

Veja as figuras a seguir. A Figura 2 mostra a imagem que Mintzberg (2008) propôs para uma burocracia divisionalizada, ou seja, aquela de uma grande organização que é composta por várias burocracias mecânicas; já a Figura 3 mostra uma divisão na prática.

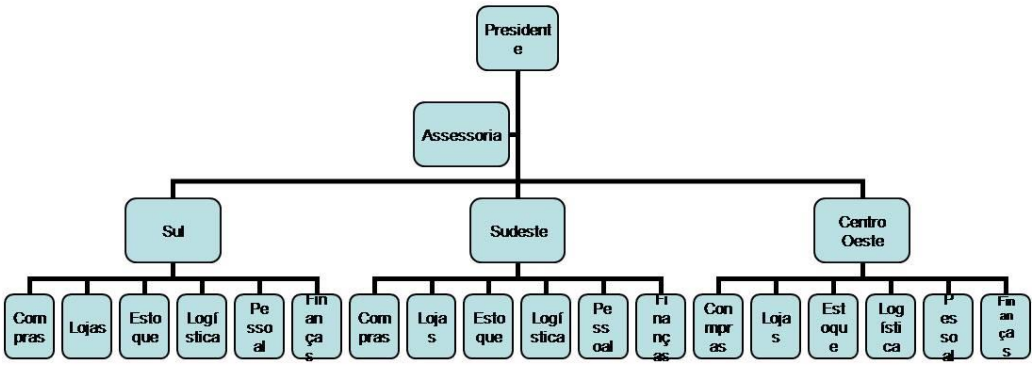
Figura 2 – Burocracia burocratizada proposta por Mintzberg



Fonte: Mintzberg, 1979.

Veja, agora, a Figura 3.

Figura 3 – Burocracia burocratizada na prática



Fonte: Estrutura..., 2010.

Com isso, temos que os fluxos de uma organização mecânica divisionalizada pressupõe que cada processo tem suas características específicas e se faz necessário entender essa interdependência entre esses processos que o tornam eficientes e eficazes.

São organizações complexas que se dividem de forma a atender a todo o dinamismo e especialidades do mercado, tais como linhas de produtos, perfil de clientes e regiões geográficas (Maximiano, 2011; Coltro, 2015). Assim, temos que há uma familiaridade entre os departamentos, de acordo com o ambiente em que as empresas atuam.

Saiba mais

Mc Donalds na Índia não vende os mesmos lanches que no Brasil, por exemplo. Lá existe o McAloo Tiki, que é feito de massa de batatas, e o Filet-O-Fish, que é com peixe (e esse nós temos no Brasil). Veja todos os sabores clicando no *link* a seguir:

O QUE serve o McDonalds na Índia? Muito interessante, 2013. Disponível em: <http://www.muitointeressante.com.br/pq/o-que-serve-o-mcdonald-s-na-india>. Acesso em: 9 dez. 2018.

O que queremos explanar com esse exemplo é que, da mesma forma que o Mc Donalds adaptou seu cardápio na Índia, as empresas se adaptam conforme a realidade local em que atuam. Ou seja, uma empresa que deixa de ser simples, e está em diversos ambientes (lembre-se: cada país é livre para conceber suas leis e sua relação com a população) se torna mais flexível em seus processos e forma de organizar, pois assim ela ganha dinâmica para atuar no ambiente em que se encontra.

O seu desafio como gestor é entender a lógica dessa divisão e organização para assim obter sucesso em sua jornada. Por exemplo, será que a forma como a Renault se organiza no Brasil é a mesma que na França? Não, por exemplo, por conta das leis, mas também temos os fatores sociais, culturais etc.

TROCANDO IDEIAS

Agora troque uma ideia com seus amigos. Exponha alguma experiência que você teve com alguma empresa divisionalizada. Seja como funcionário, seja como cliente.

NA PRÁTICA

Para esta aula você deverá analisar um estudo de caso proposto, de acordo com critérios preestabelecidos. Num primeiro momento será apresentada a você uma matéria sobre a necessidade de as empresas do futuro serem flexíveis.

Orientações:

1. Leia o estudo de caso atentamente;
2. Faça pesquisas no *website* da empresa sobre como esta se organiza;
3. Identifique no texto desta aula onde estão os conceitos-chave que você irá utilizar. Faça isso com material em mãos para realizar as tarefas;

Saiba mais

JULIÃO, H. Empresa do futuro é flexível e "clientocêntrica". **DCI – Diário Comércio Indústria & Serviços**, 16 ago. 2018. Disponível em: <https://www.dci.com.br/impresso/empresa-do-futuro-e-flexivel-e-clientocentrica-1.732457>. Acesso em: 9 dez. 2018.

O que há mais de 100 anos era moda caiu em desuso hoje e deve estar enfeitando as prateleiras de algum museu. Quando Ford apresentou o seu Ford T ao mundo, mal ele sabia que em alguns anos o automóvel não precisaria mais de motorista, ou seja, seria um *smart car* dirigido por um computador.

Muitas palavras ficaram no passado, como máquina de escrever, telex, *fac-smile*, entre outras, dando lugar para novas palavras, como

i. Tendências tecnológicas moldando o consumo;

ii. Dinâmica global, ou seja, os ambientes interligados;

iii. Mudança nas relações de consumo e ação no mercado.

Isso tudo por meio da inteligência artificial, internet das coisas, criptomoedas e *blockchain*. Além disso, surgiram outros conceitos, como *gamificação, educação híbrida, empreendedorismo, individualidade* e

multiculturalismo. Assim, as empresas devem ser flexíveis para atuar nessa nova realidade de mercado.

Se você pesquisar, no início dos anos de 1990 o Japão era a grande promessa de ser a primeira economia do mundo, mas hoje temos a China nesse papel. E a transformação que a tecnologia trouxe ao mundo é tamanha que, em um mundo globalizado, não é mais possível viver isolado, e mesmo uma ilha como Cuba já procura novos parceiros comerciais.

Nesse mundo compartilhado, as empresas devem estar conectadas com seus clientes, visto que não estamos mais na era da empresa-máquina, da administração mecanicista. Estamos em uma realidade em que as empresas criam aplicativos para celulares no intuito de ficarem mais próximos aos seus clientes e assim proporcionar uma excelente experiência de consumo. O segredo para o sucesso passa pela flexibilidade, que não existia na época do Ford T preto.

Análise do estudo de caso proposto

A. Em uma reunião de negócios, um gerente, ao ler essa matéria, apresenta aos presentes que, com base no texto, há uma necessidade de a empresa ter seu escopo de produção e de negócios de forma flexível. Isso ocorre, segundo o texto, pelo dinamismo do ambiente. Quais argumentos com base no próprio texto e no que discutimos nessa aula podemos utilizar para ratificar esse ponto de vista do gerente?

Expectativa de resposta

Espera-se que os itens a seguir constem na resposta.

Nesses argumentos, você deveria ter considerado, no mínimo, os seguintes aspectos:

i. Tendências tecnológicas moldando o consumo;

ii. Dinâmica global, ou seja, os ambientes interligados;

iii. Mudança nas relações de consumo e ação no mercado, isso tanto por meio da inteligência artificial, internet das coisas, criptomoedas e *blockchain* quanto de conceitos como *gamificação, educação híbrida, empreendedorismo, individualidade* e *multiculturalismo*.

B. No final do texto, temos o exemplo de como as empresas podem usar aplicativos na atualidade objetivando a possibilidade de descontos personalizados e de melhor experiência de marca aos clientes. Por que esse exemplo nos dias de hoje é viável e em uma visão de empresa mecanicista não. Ou seja, explore as limitações do sistema mecanicista e as possibilidades do foco na flexibilização da produção em seus argumentos.

Expectativa de resposta

Espera-se que os itens a seguir constem na resposta.

Nesse caso, espera-se a exploração das limitações do sistema mecanicista e as possibilidades do foco na flexibilização da produção.

i. ambientes mais estáveis;

ii. poucas incertezas;

iii. elaboração de produtos e processos com baixo grau de inovação;

iv. processos rotinizados;

v. estrutura rígida.

FINALIZANDO

Às vezes fico pensando como era viver lá no início do século XX, ou então ter vivido todas essas transformações de lá para cá. De alguma forma eu posso me sentir próximo a isso quando eu olho para o passado e tento entender o presente. Isto é, entender as mudanças pelas quais as empresas e seu modo de gestão mudaram e ainda ser capaz de classificar essas mudanças.

Nesta aula demos mais um passo nesse sentido.

Discutimos que o mercado se transformou: o que outrora tinha apenas um viés mecanicista – o que, para aquela época, era o suficiente – hoje não é mais. Hoje há uma interligação de ambientes nunca anteriormente vista na nossa história. Hoje, temos as empresas transnacionais que estão em toda a parte. Elas estão no nosso dia a dia e para isso se adaptam à nossa realidade.

Essa adaptação só é possível se a empresa for flexível e conseguir ter as respostas rápidas às contingências do mercado.

REFERÊNCIAS

CHIAVENATO, I. **Introdução à teoria geral da administração**. 9. ed. Barueri/SP: Manole, 2014.

COLTRO, A. **Teoria geral da administração**. Curitiba: InterSaberes, 2015.

COUTINHO, T. Conheça os 8 desperdícios *Lean Manufacturing*. **Voitto**, 2018. Disponível em: <http://www.voitto.com.br/blog/artigo/8-desperdicios-lean>. Acesso em 9 dez. 2018.

ESTRUTURA divisionada. **Sistemas de Informação**, 22 maio 2010. Disponível em: <http://sisdinf.blogspot.com/2010/05/estrutura-divisionalizada.html>. Acesso em: 9 dez. 2018.

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

MINTZBERG, H. **Criando organizações eficazes** – estruturas em cinco configurações. São Paulo: Atlas, 2008.

_____. **The structuring of organizations.** Englewood Cliffs, N.J: Preentice Hall, 1979.