MODELOS CONTEMPORÂNEOS DE GESTÃO

AULA 1

Profª Herminda dos Anjos Bulhões da Silva Hashimoto

ORGANIZAÇÃO, ADMINISTRAÇÃO E RACIONALIDADE

CONVERSA INICIAL

Nesta aula, abordaremos os seguintes temas:

1. Natureza e os desafios da administração: visão geral;
2. Modelos contemporâneos de gestão;
3. Organizações virtuais;
4. Inteligência competitiva;
5. Gestão global.

A expectativa é que, por meio dos conceitos e fundamentos apresentados nesta aula, você possa identificar novos métodos que facilitem seu trabalho e sua compreensão organizacional, a partir da aplicação das diversas formas de modelos de gestão.

Portanto, vamos avançar nos conhecimentos em gestão? Saber como e quando utilizar os modelos contemporâneos de gestão? Como os fundamentos de tais conceitos implicam na formação e na atuação do administrador? Essas e outras questões veremos por aqui!

Saiba mais

E para aquecer nossos estudos, leia este artigo da revista *Exame*: CARVALHO, L. O que aprender com 8 grandes gurus da gestão. **Exame**, 13 set. 2016. Disponível em: <https://exame.abril.com.br/negocios/o-que-aprender-com-8-grandes-gurus-da-gestao/>. Acesso em: 5 dez. 2018.

CONTEXTUALIZANDO

Estamos vivendo em uma nova era no mundo: A Era da Informação ou também conhecida como Era da Competitividade. Iniciando nos anos 90 devido ao grande impacto provocado pelo desenvolvimento tecnológico e pela tecnologia da informação, ela é marcada pela mudança e pela incerteza,

Durante esse período houve uma mudança de “riquezas”, em que tínhamos o capital financeiro como foco primordial para as organizações nas últimas eras empresariais. A primeira foi a Era da Produção em Massa (1920-1949), a segunda foi marcada pela Era da Eficiência (1950-1969) e a terceira foi a Era da Qualidade (1970-1989). E hoje, estamos vivendo a Era da Informação

ou da Competitividade (a partir de 1990). Esta quarta Era tem como foco o capital intelectual, ou seja, busca o conhecimento, a informação, a excelência empresarial e o atendimento dos interesses dos *stakeholders*.

A Era da Informação traz novas compreensões sobre espaço, tempo e gestão. Tomemos os escritórios como um exemplo. Eles eram grandes em tamanho e na quantidade de funcionários, tornando isso um sinônimo de sucesso e de empresa bem-sucedida. Atualmente, são mais enxutos, com menos funcionários e com tamanho físico reduzido consideravelmente. Alguns se tornaram “escritórios virtuais” ou “escritórios não territoriais” por não terem sedes físicas (Chiavenato, 2014a, p. 580).

Nos tempos atuais, o tamanho do escritório ou a quantidade de funcionários não são mais parâmetros de sucesso e rentabilidade financeira, pois já conseguimos encontrar casos de empresas milionárias com poucos funcionários e às vezes sem sede física.

Saiba mais

Veja este caso de empreendedorismo relatado no *site* da *Revista Pequenas Empresas & Grandes negócios*. A matéria retrata uma empresa que foi fundada recentemente, que tem rendimento milionário e possui poucos funcionários.

LIRA, A. Este jovem leva internet para cidades sem conexão. **Revista Pequenas Empresas & Grandes negócios,** 2 out. 2018. Disponível em: <https://revistapegn.globo.com/Startups/noticia/2018/10/este-jovem-leva-internet-para-cidades-sem-conexao.html>. Acesso em: 5 dez. 2018.

Depois de ler essa reportagem, reflita sobre a seguinte questão: com as novas demandas que surgem constantemente para o mundo dos negócios, tem sido necessário repensar os modelos de gestão?

Vejamos os executivos. Eles precisam rever a forma tradicional com que realizam seus trabalhos, como lidam com seus colaboradores e como se relacionam com seus parceiros e *stakeholders*, pois a forma tradicional “clássica” em vários casos já não se aplica mais para se obter sucesso na gestão de sua equipe.

Tudo tem sofrido transformações e, para se obter sucesso, é necessário estar ciente dessas mudanças. O quadro a seguir mostra, de forma resumida, algumas dessas mudanças:

Figura 1 – Velhos e novos fatores críticos do sucesso empresarial

PASSADO	PRESENTE
Tamanho organizacional Quanto maior o tamanho, maior a escala de produção e a eficiência. Tamanho traz poder e força.	**Agilidade** Quanto maior a velocidade e rapidez de resposta ao cliente, oferta de novos produtos e serviços e mudança de estratégias, maior o sucesso organizacional.
Clareza do papel A definição das funções de cada pessoa ou órgão. Deve ser clara e delimitada. Cada pessoa no seu papel definido e definitivo.	**Flexibilidade** A organização e as pessoas devem mover-se com agilidade, aprender novas competências, mudar, inovar. Organização e pessoas precisam ter jogo de cintura e criatividade.
Especialização A divisão do trabalho faz com que a tarefa organizacional seja decomposta em áreas e níveis de atividade.	**Integração** A organização deve funcionar como um todo sistêmico e integrado por meio da mobilização, iniciativa e participação de todos.
Controle Toda atividade deve ser controlada pela hierarquia para assegurar que o planejamento seja realmente executado.	**Inovação** O mundo muda rapidamente e a organização deve ter processos de inovação criativa para acompanhar ou se antecipar às mudanças.
Lucratividade A organização existe para proporcionar um retorno adequado aos investimentos feitos pelos *shareholders* e aumentar significativamente o seu capital financeiro.	**Competitividade** A organização existe para fazer produtos e serviços melhores do que seus concorrentes. Para tanto, deve construir vantagens competitivas.
	Sustentabilidade A organização existe para proporcionar um retorno adequado aos investimentos feitos pelos stakeholders e aumentar significativamente o seu capital intelectual.

Fonte: Chiavenato, 2015, p. 24.

TEMA 1 – NATUREZA E OS DESAFIOS DA ADMINISTRAÇÃO: VISÃO GERAL

1.1 Natureza da administração

A administração tem relação com a execução do trabalho de forma mais fácil, ágil e eficiente. Nos primórdios da administração, o foco estava somente no trabalho, mas ao longo do tempo foi se estendendo também às pessoas que trabalhavam. Com a chegada da tecnologia, a forma de trabalho se transformou significativamente. E nos dias atuais, a competitividade tem sido o foco das organizações. É por isso que o papel do administrador tem se tornado cada vez mais desafiador, pois o mundo está em constante mudança, cheio de incertezas e complexidade.

Para melhor compreendermos a natureza da administração, vamos relembrar alguns conceitos do início da teoria administrativa:

- Taylor (1911): “administrar é garantir que o trabalho seja realizado com máximo de eficiência possível”.
- Fayol (1970): “as funções administrativas seriam prever, organizar, comandar, coordenar e controlar na busca de eficiência”. Esta definição resulta na ideia contemporânea de administração como organização, planejamento, direção e controle (PODC) na busca de eficiência e eficácia.

Como podemos verificar nas palavras de Chiavenato (2014c, p. 4):

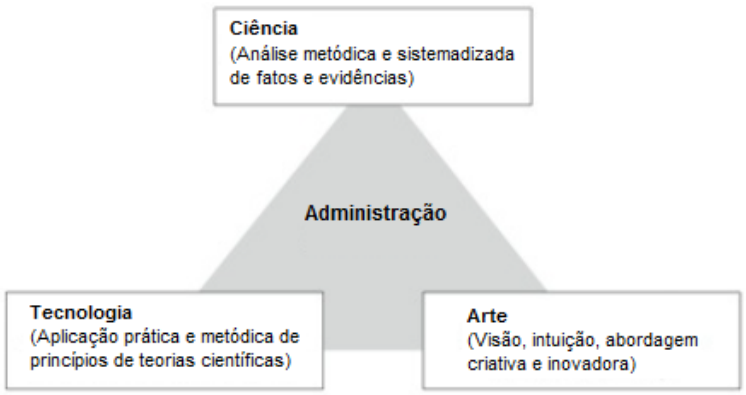
> Administração constitui a maneira pela qual se utilizam os diversos recursos organizacionais – humanos, materiais, financeiros, de informação e de tecnologia – para alcançar objetivos e atingir elevado desempenho por intermédio das competências disponíveis. Administração é o processo de planejar, organizar, dirigir e controlar o uso dos recursos e das competências organizacionais para alcançar determinados objetivos de maneira eficiente e eficaz.
> [...] O administrador não é aquele que faz, mas sim o que faz fazer. A administração faz as coisas acontecerem por meio das pessoas para conduzir as organizações ao sucesso.

A administração, nos dias de hoje, não se baseia apenas no que os principais teóricos conceituavam, ou seja, vai além do planejar, organizar, dirigir e controlar (PODC). Ela abrange vários outros aspectos, que são mais complexos e amplos e que precisam ser considerados na administração moderna.

Percebemos então que a administração é um processo continuo envolvendo uma série de fatores que vão orientar o planejamento, a organização, a direção e a aplicação de recursos com objetivo de atingir as metas estabelecidas.

Devido à sua complexidade, a administração é, ao mesmo tempo, ciência, tecnologia e arte. Analisemos a Figura 2:

Figura 2 – A administração como ciência, tecnologia e arte



Fonte: Chiavenato, 2014c, p. 7.

A administração é *ciência* por ter como base fundamentos científicos, metodologias e teorias. É considerada uma *ciência social*, pois é por meio de pessoas que lidamos com os negócios e as organizações. Também é considerada como *tecnologia* por utilizar técnicas, práticas e ferramentas para facilitar e melhorar a atividade do administrador. E é uma arte por se tratar da visão sistêmica, inovadora e criativa que o administrador precisa ter para solucionar problemas, criar, inovar e transformar as organizações (Chiavenato, 2014c).

1.2 O administrador

O administrador é o responsável em assegurar que sua empresa alcance alto desempenho no trabalho, que os propósitos e objetivos empresariais sejam atendidos e que atinja os resultados estimados da melhor forma.

Para obter sucesso em seus resultados, ele precisa dispor de certas competências, como planejar, organizar e dirigir seus funcionários, que também são usualmente chamados de: subordinados, colaboradores, parceiros, talentos ou empreendedores internos.

Além das competências, precisa desenvolver algumas habilidades de suma importância para ser bem-sucedido em sua atividade, que é a de transformar conhecimento em ação.

Destacamos três tipos de habilidades que são primordiais para o bom êxito do administrador:

a. **Habilidades técnicas:** são os conhecimentos e técnicas que o administrador utiliza para desempenhar seu trabalho. Esta habilidade está intrinsecamente ligada ao “fazer as coisas”. Tomemos como exemplo um administrador que tem conhecimento em contabilidade. As suas habilidades técnicas podem auxiliá-lo na conferência e execução de cálculos contábeis que sua empresa realiza. Esse tipo de conhecimento é mais fácil de lidar por ser algo mais exato e concreto.
b. **Habilidades humanas:** estão ligadas ao relacionamento interpessoal e grupal, em que o administrador desempenha sua capacidade de se comunicar, liderar, motivar, coordenar e solucionar conflitos entre seus colaboradores. Essa habilidade está totalmente direcionada ao

"relacionamento com as pessoas". É saber interagir com as pessoas e por meio delas.

c. **Habilidades conceituais:** contemplam as capacidades cognitivas, que são as capacidades de pensar, raciocinar, identificar problemas e de elaborar estratégias e soluções. Essas habilidades proporcionam ao administrador condições de planejar o futuro, detectar oportunidades que outras pessoas não tinham enxergado e de ter uma visão sistêmica da organização, isto é, uma visão do todo da organização, possibilitando-lhe entender as diversas atividades e processos que ela desempenha.

Diante dessas três habilidades analisadas, as competências pessoais que o administrador precisa exercer em sua função, como analisar e solucionar problemas, faz com que seu maior patrimônio seja seu capital intelectual.

Mas o administrador, para ser bem-sucedido, precisa adquirir competências duradouras, que, mesmo com o passar dos anos e com as mudanças constantes do mundo, não serão obsoletas. Vejamos na figura a seguir quatro dessas competências:

Figura 3 – As competências duradouras



Fonte: Chiavenato, 2014c, p. 22.

Agora vamos conhecer alguns dos papéis do administrador?

Para que o administrador possa desempenhar bem seus papéis, é essencial que ele desempenhe bem seus recursos pessoais (habilidades + competências).

Existem vários papéis que o administrador realiza durante sua atividade, mas nesta aula veremos três categorias que englobam importantes papéis nessa profissão (Chiavenato, 2014c, p. 24):

I. **Categoria interpessoal:** são as atividades que possuem relação com outras pessoas. Por exemplo: papel da *liderança*, em que o administrador treina, motiva e orienta seus colaboradores.
II. **Categoria comunicativa:** são as atividades que possuem relação com a comunicação. Por exemplo: papel da *monitoração*, em que o administrador recebe e envia informações, lê relatórios, memorandos, revistas e mantém contatos pessoais.
III. **Categoria decisória:** são as atividades relacionadas as opções e escolhas que o administrador precisa realizar, ou seja, a utilização da capacidade de *tomada de decisão*. Por exemplo: papel do empreendedorismo, em que ele inicia projetos, verifica ideias inovadoras e delega responsabilidades a seus subordinados. Outro papel importante é o de *negociação*, no qual defende os objetivos e metas da organização em negociações com diversas áreas, como o compras, financiamentos, sindicatos, etc.

Podemos concluir que, para o administrador desempenhar bem os seus papéis, ele precisa dos seus recursos pessoais, que é a junção das três habilidades com as quatro competências duráveis. Disso resulta seu sucesso profissional.

Figura 4 – Sucesso profissional do administrador



Fonte: Adaptado de Chiavenato, 2014c, p. 23.

Reflita um pouco: com qual dessas habilidades você mais se identifica?

Faça uma análise sobre o assunto e tente identificar em relação a qual das habilidades citadas você julga ter mais aptidão. E quais habilidades você julga serem mais fracas em você? Como exercício pessoal, faça um plano de ação para melhorá-las.

1.3 Os desafios da administração nos dias de hoje

Com a chegada da Era da Informação ou mais conhecida como Era da Competitividade, o mundo dos negócios vem sofrendo progressivamente impactos desafiadores. São mudanças rápidas que ocorrem quase que diariamente para as organizações, administradores e trabalhadores, que, com base nisso, fazem surgir novas visões e estratégias para a gestão empresarial.

Podemos encontrar desafios nas exigências de atendimento ao cliente, buscando estratégias cada vez mais inovadoras para suprir suas necessidades e exigências:

- A busca de excelência constante nos resultados e na qualidade total;
- A necessidade de criatividade e inovação permanente nas empresas e profissionais;
- A gestão mais participativa e menos burocrática, com mais flexibilidade e agilidade;
- Estratégias inovadoras para que os produtos e serviços das organizações sejam constantemente competitivas aos concorrentes e atrativas aos clientes.

Diante dessas mudanças na teoria administrativa, com a chegada da 4ª Era – da Competitividade – os modelos de gestão utilizados nas Eras da Produção em Massa, da Eficiência e Qualidade não conseguem mais atender às exigências deste novo tempo. Por isso, a necessidade de novos modelos de gestão.

Saiba mais

Vamos nos aprofundar um pouco mais neste tema? Leia as páginas 158 a 165 do livro a seguir:

ORLICKAS, E. **Modelos de gestão:** das teorias da administração à gestão estratégica. Curitiba: InterSaberes, 2015.

TEMA 2 – MODELOS CONTEMPORÂNEOS DE GESTÃO

O que são modelos de gestão? Podemos dizer simplificadamente que são formas de administrar, lembrando que administrar é justamente o processo de tomada de decisão sobre recursos financeiros, materiais e humanos para alcançar os objetivos da organização. Portanto, podemos dizer que o modelo de gestão é a administração de recursos utilizando uma forma ou um exemplo preexistente, que pode ser ajustado conforme as necessidades particulares de cada organização.

Como diz Pereira e Santos (2001, p. 47), o modelo de gestão "é compreendido como o conjunto de princípios, técnicas e explicações que orientam a concepção e o modo de funcionamento de todos os elementos constituintes de uma organização. Dessa maneira, esses modelos servem como diretrizes que auxiliam o administrador em sua tomada de decisão.

Como vimos anteriormente, em virtude das mudanças que ocorreram no decorrer da história, com novas demandas e desafios para as organizações, os modelos de gestão tiveram que ser "reciclados", visto que os modelos-padrão e as práticas tradicionais da administração estavam deixando as empresas perderem competitividade em seus negócios. Com isso, novas práticas e técnicas foram surgindo ao longo do tempo para atender a essas demandas atuais.

Mas, para conseguirmos avançar neste tema, é importante relembrarmos a evolução que a gestão empresarial obteve ao longo da história. Você se lembra dessas transformações?

Para ajudá-lo(a), veja o quadro a seguir, que mostra as mudanças que ocorreram historicamente na administração. Perceba quais eram as teorias que regiam cada Era, quais eram o contexto de cada época, quais suas ênfases e objetivos, seus desafios, e outros itens que sofreram modificações:

Figura 5 – Necessidades de mudança para Era da Competitividade

MUDANÇA	ERA DA PRODUÇÃO EM MASSA (1920 - 1949)	ERA DA EFICIÊNCIA (1950-1969)	ERA DA QUALIDADE (1970-1989)	ERA DA COMPETITIVIDADE (1990 em diante)
TEORIA	- Administração científica - Teoria Clássica - Teoria da burocracia - Administração das Relações Humanas Era Clássica	- Teoria Estruturalista - Teoria de Sistemas - Teoria Neoclássica - Teoria Comportamental Era Neoclássica	- Teoria da Contingência	- Novas abordagens em administração Era da Informação
MODELO DE GESTÃO	- Modelos tradicionais de administração	- Modelos tradicionais de administração	Novos modelos de gestão: - Administração japonesa - Reengenharia - Administração Empreendedora - Administração holística	Modelos de gestão emergentes: - Organizações virtuais - Gestão participativa - Gestão do conhecimento - Modelos biológicos - Gestão da complexidade
ÊNFASE/ OBJETIVO	- Industrialização em massa - Padronização nos processos (linha de montagem) - Capital financeiro	- Desenvolvimento Industrial - Eficiência - Controle das organizações (burocracia) - Capital financeiro	-Garantia da qualidade - Capital financeiro	- Competitividade - Tecnologia da Informação - Produtividade - Cliente - Capital intelectual
CONTEXTO	- Pouca mudança - Previsibilidade - Regularidade e certeza	- Estabilidade - Mudanças graduais	- Fim da previsibilidade - Necessidade de inovação - Aumento da mudança	- Imprevisibilidade - Instabilidade - Incerteza - Complexidade - Aceleração da mudança
COMPETIÇÃO	- Atender o mercado quanto à quantidade de produtos	- Produzir e vender	- Garantir a qualidade	- Global e forte
TECNOLOGIA	- De produção artesanal para máquinas	- Máquinas mais desenvolvidas em relação a era clássica	- Programas e sistemas que garantissem uniformidade, padrão e qualidade na produção	- Tecnologia da informação - Focada na inovação - Computadores e acessos virtuais
DESAFIOS DOS NEGÓCIOS	- Atender o mercado quanto à quantidade de produtos	- Produzir e vender	- Satisfazer o cliente	- Manter-se no mercado
CLIENTES	- Consumiam o que as indústrias produziam	- Eram poucos exigentes	- Buscavam a qualidade nos produtos e serviços	- Buscam que as empresas superem suas expectativas

Como foi possível analisar no quadro acima, a partir dos anos 1990, surgiram novas práticas e estes modelos continuam presentes nas

organizações, porém, após os anos 2000, surgiram mais alguns modelos de gestão para que fosse possível atender às novas exigências de mercado.

No decorrer desta aula, nos aprofundaremos em alguns desses modelos contemporâneos de gestão. Inicialmente veremos os modelos de gestão que surgiram durante a Era da Qualidade (1970-1989), pois ainda estão em uso nas mais variadas organizações.

2.1 Gestão japonesa ou Escola Japonesa de Gestão

Após a Segunda Guerra Mundial, a administração teve evoluções impressionantes na tecnologia, matérias-primas, meios de produção e nos modelos de gestão. Como a competitividade começou a ficar latente, a busca por produtividade e qualidade aumentou. Então, neste período, empresas japonesas passaram a utilizar novas formas de gestão que são fundamentadas nos valores tradicionais de sua cultura milenar.

Esse modelo, ou escola de gestão como alguns autores referenciam, são marcadas pela melhoria contínua e a qualidade total. A melhoria contínua é uma técnica de mudança organizacional centrada nas atividades em grupos de pessoas. Tem como objetivo a qualidade dos produtos e serviços de melhoria contínua e gradativa realizada por todos os membros da organização, de forma ativa e comprometida. Buscam com essa filosofia eliminar o desperdício de tempo, matérias-primas, retrabalho e custo financeiro. Dessa forma, alcançam resultados mais rentáveis.

Um exemplo de empresa japonesa que tem forte expressão nesse modelo de gestão é a Toyota, indústria que se apropriou tão fortemente desses princípios a ponto de criar o Sistema Toyota de Produção, também conhecido como *toyotismo*, que reformulou as ideias de Ford na produção de veículos e desenvolveu um sistema que busca eliminar os desperdícios na produção automotiva com qualidade.

O toyotismo segue três princípios: a eliminação de desperdícios (como exemplo, o *just-in-time*); produção com qualidade e a produção enxuta (significa produzir com economia nos recursos, por exemplo, a energia e a matéria-prima).

Seguem as principais práticas desse modelo de gestão:

- **Filosofia *Kaizen*:** É a filosofia da melhoria contínua e, como explica Chiavenato (2014d, p. 554), “deriva do *kaizen* (do japonês *kai*, que

significa mudança, e de *zen*, que significa bom). É a busca constante pela perfeição nos processos industriais e de serviços".

- **Qualidade total (TQM – *Total Quality Management*):** é um "conceito de controle que proporciona às pessoas, mais do que aos gerentes e dirigentes, a responsabilidade pelo alcance de padrões de qualidade" (Chiavenato, 2014d). Em outras palavras, cada funcionário se torna responsável pelo seu próprio desempenho e o de todos os envolvidos, comprometendo-se a alcançar, de maneira motivada, a alta qualidade nos processos.
- ***Just-in-time*:** são práticas de gestão industrial em que *just-in-time* (significa, em inglês, "no tempo certo", "na hora certa") é um sistema logístico de suprimentos com base na parceria da empresa com seus fornecedores, em que eles entregam os insumos e materiais no ato em que a empresa solicita para utilizá-los na produção. Ou seja, o material não fica em estoque por muito tempo, antes de ser utilizado na produção e se evitam desperdícios, produzindo apenas o necessário no tempo certo.
- ***Kanban***: significa, em japonês, *cartão.* "É um sistema simples de controle de produção no qual as pessoas participam utilizando cartões coloridos para abastecer e repor materiais de produção" (Chiavenato, 2014d, p. 362).

2.2 Gestão empreendedora

A partir dos anos 1980, com o forte crescimento econômico japonês por decorrência da escola japonesa de gestão, os norte-americanos perceberam que estavam perdendo em competitividade no mercado mundial, já que os modelos de gestão tradicionais, que eram utilizados, estavam fazendo-os perder negócios.

Por volta dos anos 2000, começou a surgir as escolas de empreendedorismo, que buscavam a inovação e a conquista de resultados por intermédio de equipes empreendedoras com foco nas necessidades dos clientes.

Mas o que é *empreendedorismo*?

É um termo utilizado desde a Idade Média, que significava "criatividade", "novas maneiras de fazer as coisas". Significa ter a capacidade de empreender,

de solucionar problemas e de transformar uma boa ideia em um negócio inovador e lucrativo. Para isso, envolve planejamento, criatividade e inovação.

Lembrando Peter Drucker, “a inovação é o instrumento específico dos empreendedores, o meio pelo qual eles exploram a mudança como uma oportunidade para um negócio diferente ou um serviço diferente” (Mendes, 2017, p. 33).

Diante desse conceito, podemos perceber que o empreendedorismo se tornou uma ferramenta importante para a conquista de competitividade para as empresas americanas, que se sentiam ameaçadas com o sucesso das empresas japonesas, e também para todas as empresas que utilizam essa filosofia empreendedora como estratégia de mercado para seus negócios.

2.3 Gestão holística

Esse modelo teve início nos anos 80, com o objetivo de buscar a integração de capital, trabalho e sociedade. É constituído por uma visão sistêmica, ou seja, uma visão do todo da empresa para poder diminuir as várias divisões de trabalho e os níveis hierárquicos de cargos, gerando uma rapidez na comunicação e na tomada de decisão de maneira eficaz.

Outro ponto importante nesse modelo é a necessidade de equipes autônomas, que possam trabalhar como equipes autogerenciáveis, e com rotatividade de funções. Desse modo, esse modelo proporciona uma visão sistêmica aos trabalhadores com o conhecimento de todas as funções e gera neles um comprometimento com o trabalho e com a organização.

Saiba mais

NÓR, B.; RESCHKE, C.; LIMA, L. A importância do poder de adaptação. **Exame**, 13 set. 2016. Disponível em: <https://exame.abril.com.br/carreira/poder-de-adaptacao/>. Acesso em: 5 dez. 2018.

TEMA 3 – ORGANIZAÇÕES VIRTUAIS

Agora, daremos início aos estudos dos modelos emergentes de gestão.

Estamos na Era Digital, em que as novas tecnologias permitiram agilizar os negócios e as transações. A virtualidade tem influenciado a sociedade e as empresas, surgindo assim as organizações virtuais, que dispensam o uso de escritórios convencionais, prédios e instalações físicas. As organizações virtuais

são embasadas na tecnologia da informação e fazem uma rede virtual, em que diversas empresas compartilham entre si habilidades, custos, capacidades, mercados e clientes.

Segundo Mowshowitz (1997), as organizações virtuais apresentam duas características:

1. A estruturação, que é definida de acordo com as tarefas que são organizadas virtualmente.
2. A função da organização virtual, que é o gerenciamento de tarefas organizadas virtualmente.

A ideia é criar uma rede de relacionamento fazendo *network* entre empresas. A forma como esse processo ocorre é bem simples, mas com regras bem definidas. As organizações virtuais formam uma rede de alianças com várias empresas, compartilham suas informações e serviços, e entre elas pode-se trabalhar apenas com algumas empresas, ou seja, é como se fosse uma festa norte-americana em que todos os participantes levam um prato, mas cada um come apenas aquilo que quer (Williams, 2017).

As relações de trabalho nas organizações virtuais podem ser menos duradouras que as organizações tradicionais, e muitas vezes são temporárias, de acordo com a proposta de aliança de rede. Como são flexíveis, essas organizações podem, em determinado momento, focar em uma atividade, mas amanhã poderá querer algo completamente diferente. A organização virtual é uma rede temporária que se forma para atender rapidamente a novas oportunidades (Byrne, 1993)

As vantagens que as organizações virtuais possuem é que elas permitem que as empresas compartilhem os custos, os membros compartilhem informações e combinem esforços para melhor atender seus clientes, são rápidos e flexíveis.

Vamos nos aprofundar nesse tema?

Pesquise algumas parcerias que foram realizadas entre empresas com o intuito de formar uma organização virtual. Reflita e anote suas percepções e compartilhe com seus colegas e professores!

Saiba mais

Leia este artigo que trata sobre organizações virtuais:

TOLEDO, L. A.; LOURES, C. A. Organizações virtuais. **Cadernos EBAPE.BR**, v. 4, n. 2, p. 1-17, 2006. Disponível em: <http://www.spell.org.br/documentos/ver/20659/organizacoes-virtuais/i/pt-br>. Acesso em: 5 dez. 2018.

TEMA 4 – INTELIGÊNCIA COMPETITIVA

Devido às constantes transformações que ocorrem em nossa sociedade, a informação passou a ser cada vez mais importante no mundo competitivo das organizações. Elas reconhecem que as informações sobre os concorrentes, fornecedores e clientes, quando transformadas em conhecimento, são essenciais para uma decisão estratégica perante um mercado altamente competitivo.

Para manter-se no mercado, as empresas buscam aplicar as melhores estratégias para sobrepor a concorrência, criando a necessidade de cada vez mais adquirir e gerenciar o conhecimento como forma das organizações terem um diferencial. Com isso, a *inteligência competitiva* se tornou uma poderosa ferramenta para determinar as decisões estratégicas de uma organização.

Mas o que é *inteligência competitiva*?

Uma das definições utilizadas é a de Kahaner (1996), em que a inteligência competitiva (IC) é “um programa sistemático para coletar e analisar informação sobre as atividades de seus competidores e tendências de negócios para atingir os objetivos da empresa”.

A IC pode ser aplicada para vários objetivos nas empresas, como: estratégia corporativa, eficiência operacional, posição competitiva no setor e planejamento de novos produtos. Dessa forma, ela se torna muito importante, pois o processo de IC gera informações fundamentais em relação aos seus concorrentes, e consegue identificar possíveis ameaças competitivas, minimizar as surpresas, gerenciar clientes, prever necessidades e desejos dos clientes, monitorar a concorrência em relação às suas estratégias e tecnologia (Lima; Souza, 2003).

É importante salientar que a IC não é uma espionagem, pois a IC se utiliza apenas de informações públicas, legais e éticas. Conforme Miller (2002), as

organizações que utilizam da IC possuem maior condição de sucesso em relação às empresas que não fazem uso dessa estratégia.

Veja algumas das características das empresas que possuem IC:

- Contratação de funcionários qualificados, capacitados e motivados para as tarefas que desempenharão;
- Possuem acessos a fontes exclusivas;
- Usam tecnologias próprias para seu nicho de mercado;
- Possuem canais de comunicação ativos;
- São mais ágeis em verificar soluções para sua empresa em relação aos desafios da competitividade.

Saiba mais

Vejamos este exemplo de aplicação da IC pela empresa Frito-Lay e reflita sobre os benefícios e desvantagens de sua aplicabilidade nas organizações:

A Frito-Lay, fabricante de salgadinhos e doces como Cracker Jacks e Cheetos, não envia seus representantes de vendas aos supermercados apenas para abastecer as prateleiras; eles carregam computadores de mão e registram as ofertas de produtos, o estoque e até mesmo os locais de produtos da concorrência. A Frito-Lay usa essas informações para ganhar inteligência competitiva em tudo, desde a forma como os produtos concorrentes estão sendo vendidos até o posicionamento estratégico de seus próprios produtos (Baltzan, 2016).

Leia esta reportagem do jornal *Folha de S.Paulo*, publicada em 20/08/2017:

RANGEL, A. Profissionais usam táticas empresariais para se antecipar no mercado. **Folha de S.Paulo**, 20 ago. 2017. Disponível em: <https://www1.folha.uol.com.br/sobretudo/carreiras/2017/08/1911188-profissionais-usam-taticas-empresariais-para-se-antecipar-ao-mercado.shtml>. Acesso em: 5 dez. 2018.

TEMA 5 – GESTÃO GLOBAL

Atualmente, vivemos em uma sociedade globalizada. Nossa referência não é mais local e isolada, pois sofremos influência do mundo todo e na gestão das organizações não é diferente.

Perceba que nossa sociedade está dominada por empresas globais. Experimentamos disso quando assistimos a programas internacionais na TV, quando compramos produtos chineses ou americanos pela internet, ao passear no *shopping* e ver marcas de lojas que possuem sedes em outros países. Vemos nisso tudo que a grande maioria das empresas possuem representatividade mundial.

As organizações globais dos dias atuais são diferentes das organizações multinacionais das décadas de 1960 e 1970, que não se preocupavam com a cultura e crenças de outros países. Os produtos naquela época tinham a "cara" de seu país de origem e vendiam sem levar em consideração os interesses de seus consumidores estrangeiros, ou seja, tinham uma identidade puramente nacional, regional e não possuíam uma mentalidade global que agrega valores universais, valorizando as diversas culturas mundiais.

Agora as empresas não servem mais os interesses de seus dirigentes, mas sim os interesses dos consumidores. Por isso, a globalização chegou para ficar e dificilmente regrediremos aos princípios das multinacionais das décadas de 1960 e 1970.

Para melhor compreendermos a globalização nas empresas, Maximiano (2014) dividiu esse processo em três estágios:

Figura 6 – Estágios da globalização



Fonte: Maximiano, 2014.

1. **Comércio internacional:** consistia basicamente em vender e adquirir produtos de outros países. As empresas mantinham o controle da produção e da exportação (venda para outros países) pela sua matriz. Por exemplo, a Ford exportava peças de carros para estes serem montados no Brasil nos anos 1920. E o Brasil até hoje exporta matérias-primas para diversos países.

2. **Empresas multinacionais:** nesse estágio, as empresas possuem sedes em diversos países. Toda a tecnologia, estrutura, equipamentos e projetos dos produtos são fornecidos pela matriz. As matérias-primas e peças necessárias, são adquiridas por fornecedores locais ou importadas. Essas empresas possuem um certo nível de autonomia, mas as diretrizes gerais são dadas pela matriz.
3. **Empresas globais integradas**: é o perfil de empresa que vende e compra recursos de qualquer lugar do mundo, visando sempre às melhores oportunidades e custo baixo para seu negócio. Elas pesquisam, fabricam, distribuem para qualquer lugar do mundo e concentram suas atividades onde obtiverem maiores vantagens competitivas.

Na gestão global, ocorre uma descentralização do controle da matriz da empresa em relação aos recursos de pessoal, de produtos, financeiros, sendo que a centralização dos recursos e diretrizes pela matriz eram características de empresas multinacionais.

Em síntese, o modelo de gestão global é como uma cadeia de suprimentos, interligada com outras cadeias de suprimentos de diversas organizações que têm por objetivo entregar os produtos e serviços ao seu cliente final (Maximiano, 2014).

Saiba mais

Leia esta reportagem do jornal *Estadão*, publicada em 14/11/2018:

LIMA, M. iFood recebe aporte de US$ 500 mi e mira em crescimento global. **Estadão**, 14 nov. 2018. Disponível em: <https://link.estadao.com.br/noticias/inovacao,ifood-recebe-aporte-de-us-500-mi-e-mira-em-novas-tecnologias-para-continuar-crescendo,70002607066>. Acesso em: 5 dez. 2018.

TROCANDO IDEIAS

Se analisarmos algumas empresas brasileiras existentes, em qual estágio de evolução das eras empresariais elas estariam? Você consegue perceber os modelos de gestão que elas utilizam? Ainda são os modelos tradicionais ou os contemporâneos?

Agora converse com seus colegas sobre as percepções que tiveram sobre os modelos contemporâneos de gestão nas empresas brasileiras.

NA PRÁTICA

Para realizar esta atividade, leia o texto a seguir:

A Honda (Honda Motor Company), que completou 65 anos em 2013, é um fabricante global de motocicletas, automóveis, motores estacionários, embarcações, aviões, robôs e outros produtos. A Honda compreende cerca de 180 mil pessoas trabalhando em 507 empresas em todo o mundo, 67 unidades de produção em 13 países e 43 unidades de pesquisa e desenvolvimento (P&D) em 13 países. As operações globais da Honda estão divididas em seis blocos: Japão; América do Norte e Central; América do Sul; Europa, Oriente Médio e África; Ásia e Oceania; e China. Na Europa, a Honda aproveitou as facilidades do livre comércio para integrar suas operações em uma rede. Fábricas em diferentes países produzem motocicletas de tamanhos diferentes para todo o mercado europeu e outros países do mundo. Cerca de 60% da produção são exportados, principalmente para o Oriente Médio e a África. [...]

Um mosaico de negócios e operações, exemplo de sistema – partes que formam um todo integrado – e que assim se mantém graças a sistemas administrativos, entre eles a gestão das pessoas (Maximiano, 2014).

Na gestão global, ocorre uma descentralização do controle e diretrizes da matriz da empresa em relação aos seus diversos recursos, sendo que, nas empresas multinacionais e internacionais, a centralização do controle continua em suas matrizes.

Considerando esse contexto, avalie as seguintes afirmativas:

I. As organizações globais não são diferentes das multinacionais das décadas de 1960 e 1970, pois o seu comércio é internacional.

II. As empresas multinacionais possuem instalações em vários países, mas a tecnologia, a estrutura, os equipamentos e os projetos dos produtos são fornecidos pela matriz.

III. O modelo de gestão global é como uma cadeia de suprimentos que é interligada com outras cadeias de suprimentos de diversas empresas, com o objetivo de entregar produtos e serviços para seus clientes.

Assinale a alternativa correta:

a. Somente a afirmativa I está correta.

b. Somente a afirmativa II está correta.

c. Somente as afirmativas I e II estão corretas.

d. Somente as afirmativas I e III estão corretas.

e. Somente as afirmativas II e III estão corretas.

A resposta está ao final deste documento.

FINALIZANDO

O objetivo desta aula era descrever a organização, a administração e a racionalidade. Foram abordados temas como a natureza da administração, a responsabilidade, as habilidades e as competências do administrador, bem como os desafios da administração nos dias de hoje.

Discutimos sobre os modelos de gestão, recapitulando alguns modelos tradicionais e focamos nos modelos contemporâneos e emergentes. Foram citados e explicados os modelos da gestão japonesa, a gestão empreendedora e a gestão holística como exemplos de modelos contemporâneos. E os modelos de organizações virtuais, inteligência competitiva e gestão global como exemplos de gestão emergente.

É importante o estudo desses temas para que você, como futuro administrador, possa ter uma visão mais estratégica para lidar com os desafios que o mundo contemporâneo nos traz com sua complexidade, volatilidade e incerteza.

REFERÊNCIAS

BALTZAN, P. **Tecnologia orientada para gestão**. 6. ed. Tradução de Rodrigo Dubal. Curitiba: AMGH, 2016.

BYRNE, J. A. The virtual corporation. **Business Week**, 8 fev. 1993, p. 98-103.

CARVALHO, L. O que aprender com 8 grandes gurus da gestão. **Revista Exame**, 13 set. 2016. Disponível em: <https://exame.abril.com.br/negocios/o-que-aprender-com-8-grandes-gurus-da-gestao/>. Acesso em: 5 dez. 2018.

CHIAVENATO, I. **Gerenciando com as pessoas**: transformando o executivo em um excelente gestor de pessoas. 5. ed. Barueri, SP: Manole, 2015.

_____. **Introdução à teoria geral da administração**. 9. ed. Barueri, SP: Manole, 2014a.

_____. **Administração**: teoria, processo e prática. 5. ed. Barueri, SP: Manole, 2014b.

_____. **Administração nos novos tempos**: os novos horizontes em administração. 3. ed. Barueri, SP: Manole, 2014c.

_____. **Teoria geral da administração**: abordagens descritivas e explicativas. 7. ed., v. II. Barueri, SP: Manole, 2014d.

COLTRO, A. Os novos modelos de administração na era da competitividade. IV CONVIBRA ADMINISTRAÇÃO – CONGRESSO VIRTUAL BRASILEIRO DE ADMINISTRAÇÃO, **Anais...**, 2 a 4 dez. 2011. Disponível em: <http://www.convibra.com.br/upload/paper/adm/adm_3009.pdf>. Acesso em: 5 dez. 2018.

FAYOL, H. **Administração industrial e geral**. 8. ed. São Paulo: Atlas, 1970.

KAHANER, L. **Competitive Intelligence**: how to gather, analyze and use information to move your business to the top. New York: Simon & Schuter, 1996.

LIMA, M. C. C.; SOUZA, F. P. Inteligência competitiva como estratégia empresarial em micro e pequenas empresas. **XXIII Encontro Nacional de Engenharia de Produção** - Ouro Preto, MG, Brasil, 21 a 24 de out de 2003 Disponível em: <http://www.abepro.org.br/biblioteca/enegep2003_tr0904_0700.pdf>. Acesso em: 5 dez. 2018.

LIMA, M. iFood recebe aporte de US$ 500 mi e mira em crescimento global. **Estadão**, 14 nov. 2018. Disponível em: <https://link.estadao.com.br/noticias/inovacao,ifood-recebe-aporte-de-us-500-mi-e-mira-em-novas-tecnologias-para-continuar-crescendo,70002607066>. Acesso em: 5 dez. 2018.

MAXIMIANO, A. C. A. **Recursos humanos**: estratégia e gestão de pessoas na sociedade global. 1.ed. Rio de Janeiro: LTC, 2014.

MENDES, J. **Empreendedorismo 360º**: a prática na prática. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2017.

MILLER, J. P. **O milênio da inteligência competitiva**. Porto Alegre: Bookman, 2002.

MOWSHOWITZ, A. Virtual organization. **Communications of the ACM**, v. 40, n. 9, p.30-37, 1997.

NÓR, B.; RESCHKE, C.; LIMA, L. A importância do poder da adaptação. **Revista Exame**, 13 set. 2016. Disponível em: <https://exame.abril.com.br/carreira/poder-de-adaptacao/>. Acesso em: 5 dez. 2018.

ORLICKAS, E. **Modelos de gestão**: das teorias da administração à gestão estratégica. Curitiba: InterSaberes, 2012.

PEREIRA, M. I.; SANTOS, S. A. **Modelo de gestão**: uma análise conceitual. São Paulo: Pioneira-Thomson Learning, 2001.

PRADO, R. T. Este jovem leva internet para cidades sem conexão. **Pequenas Empresas & Grandes Negócios**, 2 out. 2018. Disponível em: <https://revistapegn.globo.com/Startups/noticia/2018/10/este-jovem-leva-internet-para-cidades-sem-conexao.html>. Acesso em: 5 dez. 2018.

PRESCOTT, J. E.; MILLER, S. H. **Inteligência competitiva na prática**: técnicas e práticas bem-sucedidas para conquistar mercados. Rio de Janeiro: Elsevier, 2002.

TAYLOR, F. W. **The principles of scientific management**. Harper & Row, 1911.

TOLEDO, L. A.; LOURES, C. A. Organizações virtuais. **Cadernos Ebape BR**, v. 4, n. 2, p. 1-17, 2006. Disponível em: <http://www.spell.org.br/documentos/ver/20659/organizacoes-virtuais/i/pt-br>. Acesso em: 5 dez. 2018.

WILLIAMS, C. **ADM**: princípios de administração. Tradução de Cristina Bacellar. 2. ed. São Paulo: Cengage, 2017.

RESPOSTA

Alternativa E, pois somente as afirmativas II e III estão corretas.