

Ambiente organizacional

Edmundo Escrivão Filho

8.1. Definição de ambiente

O ambiente de uma organização pode ser definido como o conjunto de elementos fora de sua fronteira e que pode afetar seu desempenho¹. A razão essencial para estudar o ambiente é que ele cria incerteza para a organização²; em decorrência, a eficácia organizacional pode ficar comprometida exigindo uma ação gerencial para neutralizar essa incerteza.

A ação dos administradores pode se antecipar aos efeitos do ambiente e será denominada de pró-ativa; ou a ação poderá lidar apenas com as conseqüências dos impactos ambientais e será denominada de reativa. Se a incerteza ambiental não existisse, os administradores poderiam concentrar-se nos processos internos da organização; situação em que foram construídos os modelos administrativo da primeira metade do século XX. Para fins de estudo, o ambiente organizacional pode ser dividido em duas partes: ambiente tarefa e ambiente geral.

8.1.1. Ambiente geral

Por se tratar de ambiente, o ambiente geral é formado pelos elementos fora de sua fronteira que afetam a organização, e, por se tratar da categoria geral, engloba aqueles elementos que afetam a organização mas a relevância dessa influência não é clara³. Os seguintes elementos podem ser destacados como parte do ambiente geral: (**Figura 1**)

- a) **Condições econômicas:** alguns fatores econômicos que podem afetar as práticas administrativas das organizações são a taxa de juros, a taxa de inflação, o índice de crescimento econômico, o índice de distribuição de renda, o nível de desemprego e outros;

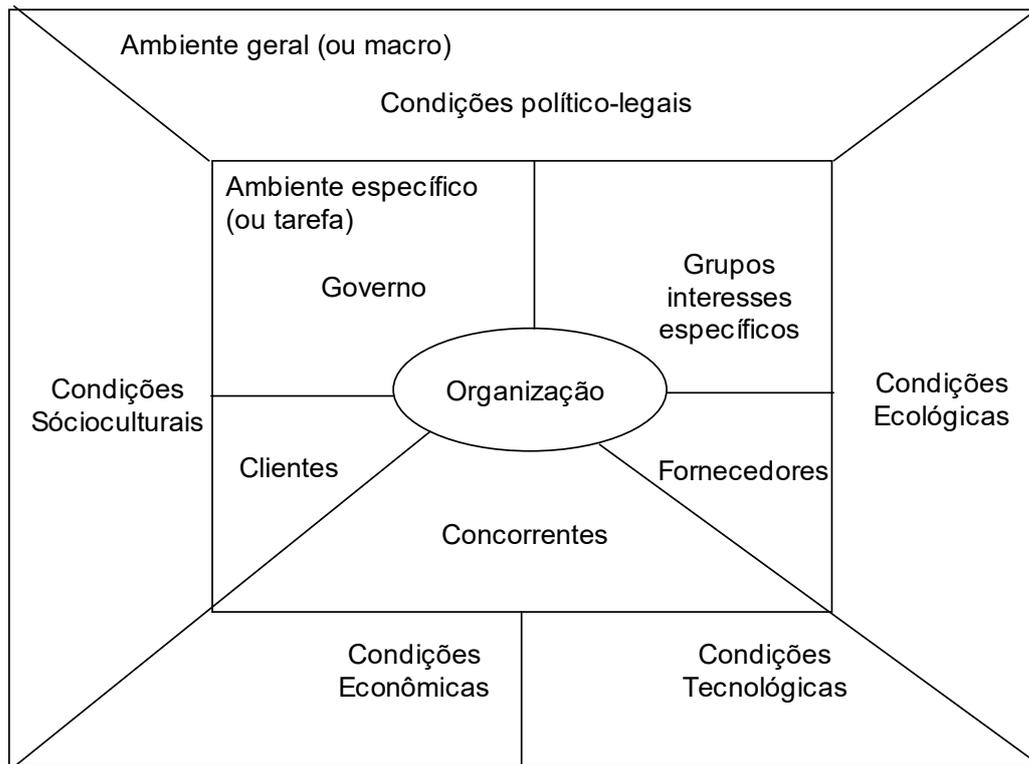


Figura 1: O ambiente organizacional

- b) **Condições tecnológicas:** avanços científicos e tecnológicos afetam os resultados das empresas, pois processos de fabricação, materiais, informação e telecomunicação estão constantemente mudando;
- c) **Condições político-legais:** refere-se aos fatores do processo político que afetam os negócios como, por exemplo, um período no país com clima político favorável a desregulamentação (sem restrições legais, mercado livre). O oposto, de rigorosa vigilância de negócios, já ocorreu e pode ocorrer novamente. Não se deve esquecer dos três poderes: o legislativo pode aprovar leis de controle das empresas; o executivo pode fazer “vistas grossas”; e o judiciário pode ser extremamente rigoroso em certos casos. Sem esquecer que este aparato legal depende da consciência e mobilização da sociedade civil;
- d) **Condições socio-culturais:** dados demográficos reveladores da população de um país ou região afetam as organizações como, por exemplo, a idade, o nível de escolaridade, a crescente participação feminina na força de trabalho. Valores e crenças, como a recusa em sacrificar o descanso em

troca de bônus financeiro, ou a fé professada, também são indicativos para as organizações. Essas condições afetam tanto os produtos comercializados como as políticas internas de recursos humanos;

- e) **Condições ecológicas:** é crescente a consciência de que o meio-ambiente está em rápida degradação em consequência do estilo de vida consumista, da produção desenfreada fundada em recursos naturais não-renováveis e no lançamento de detritos industriais sem tratamento na natureza. As empresas, cada vez mais, sofrem campanhas contra esta postura de desrespeito ao meio ambiente.

8.1.2. Ambiente específico

Por se tratar de ambiente, o ambiente específico é formado pelos elementos fora de sua fronteira que afetam a organização, e, por se tratar da categoria específico, engloba aqueles elementos que afetam diretamente os objetivos da organização. O peso da importância de cada elemento do ambiente varia de organização para organização e, também, no tempo para uma mesma organização.

- a) **Concorrentes:** determinadas organizações que oferecem produtos/serviços iguais ou semelhantes aos mesmos consumidores ou grupos de clientes⁴;
- b) **Clientes:** pessoas ou organizações que compram bens e serviços da organização. As organizações existem para satisfazer as necessidades dos clientes, os quais representam uma incerteza, pois o gosto ou a satisfação com o produto/serviço pode mudar de uma hora para outra;
- c) **Fornecedores:** para fabricar seus produtos ou prestar serviços a seus clientes, toda organização necessita adquirir insumos associados aos recursos materiais, financeiros, humanos, informacionais, de energia e de serviços. O custo e a qualidade dos recursos são essenciais para obter vantagens competitivas;
- d) **Grupos de interesses especiais:** sindicatos pressionam as empresas por maiores salários, melhores condições de trabalho e mais benefícios; a igreja

pressiona clínicas contra os abortos, a UNE - União Nacional dos Estudantes pressionam os cinemas pelo meio ingresso;

- e) **Governo:** regulamentações, restrições e incentivos governamentais nos níveis federal, estadual e municipal, afetam as estratégias e as operações das organizações. O governo pode elevar a tributação, oferecer incentivo para instalação de empresas em determinadas regiões ou aprovar uma lei de defesa dos consumidores.

8.2. Incerteza ambiental

A incerteza ambiental significa que “os gerentes não têm informações suficiente sobre os fatores ambientais para compreender e antecipar as necessidades e mudanças do ambiente”⁵.

O ambiente organizacional pode ser compreendido como sendo formado de três características fundamentais: capacidade, volatilidade e complexidade. E a incerteza ambiental surgira da combinação dessas características⁶.

- a) **Característica capacidade:** refere-se à força do ambiente em sustentar um crescimento; varia desde um baixo grau de crescimento (ambiente de escassez) até um alto grau (ambiente de abundância). A situação de escassez deixa pouca margem para erros gerenciais e a situação de abundância permite a ocorrência de erros sem efeitos fatais;
- b) **Característica volatilidade:** refere-se à força do ambiente em provocar mudanças; varia desde um baixo grau de mudanças (ambiente estável) até um alto grau (ambiente instável). A situação de estabilidade permite boa previsibilidade gerencial e a situação de instabilidade introduz uma grande imprevisibilidade nas decisões;
- c) **Característica complexidade:** refere-se à força do ambiente em se diferenciar e se dispersar; varia desde um baixo grau de diferenciação e dispersão (ambiente homogêneo) até um alto grau (ambiente heterogêneo). A situação de homogeneidade leva a poucos e semelhantes contatos enquanto a situação de heterogeneidade leva a um grande e diferenciado número de inter-relacionamentos.

A incerteza ambiental será maior quanto mais o ambiente for:

- a) Um ambiente escasso, isto é, de baixa capacidade de crescimento;
- b) Um ambiente instável, isto é, de alto grau de mudança;
- c) Um ambiente heterogêneo, isto é, de alta diferenciação.

A **Figura 2** apresenta as características do ambiente em relação à incerteza ambiental.

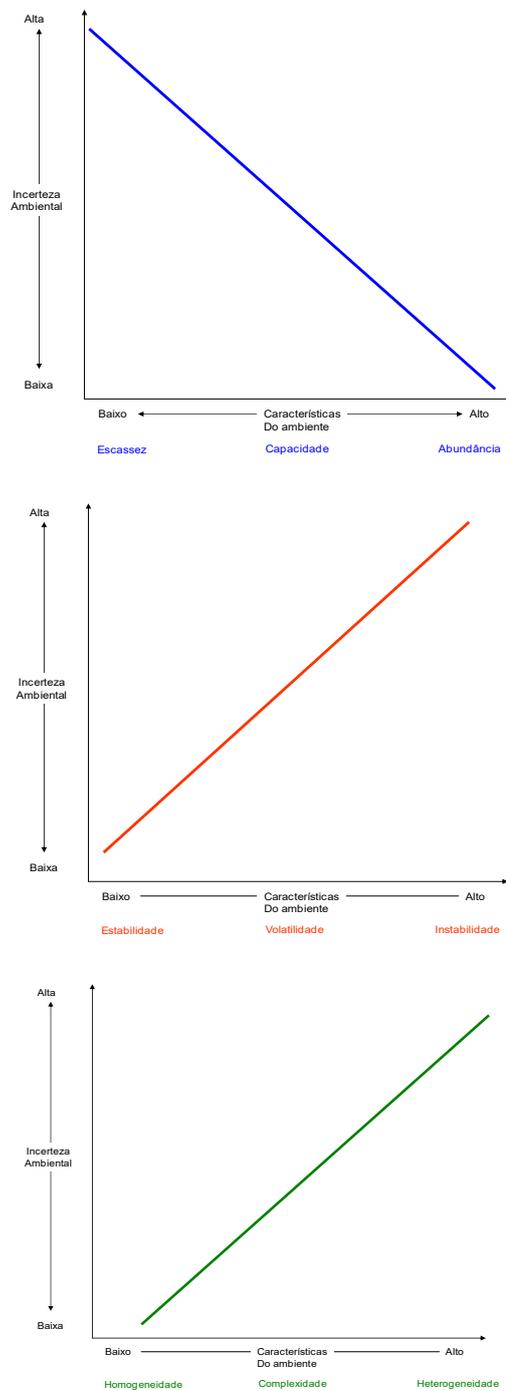


Figura 2: Características do Ambiente Versus Incerteza Ambiental

8.3. Estratégias internas ou de adaptação ao ambiental

Estratégias internas representam uma alteração na organização para adaptar-se e tentar reduzir a incerteza ambiental.

- a) **Estrutura Organizacional:** as empresas no passado criavam cargos e departamentos para proteger seu processamento (produção) das incertezas ambientais; hoje criam cargos e departamentos para expandir seus domínios e chegar mais próximo aos clientes, fornecedores, concorrentes etc. Assim, o marketing contrata funcionários para ouvir os fregueses e o departamento de compras até chega a ter alguém dentro da fábrica do fornecedor;
- b) **Planejamento:** as empresas com baixa incerteza ambiental podem ater-se a um planejamento de curto prazo e operacional; já as empresas com alto grau de incerteza ambiental tendem a criar uma equipe de planejamento estratégico para lidar com o longo prazo;
- c) **Nicho de Mercado:** a direção de uma empresa pode decidir mudar de nicho de mercado de forma a escapar da incerteza de um determinado ramo de negócio;
- d) **Recrutamento:** a contratação de executivo, profissionais da área de vendas ou de técnicos especializados é uma prática empresarial para lidar com as incertezas, trazendo para dentro da empresa alguém que conhece a atuação do concorrente, ou que conhece a clientela ou pode aperfeiçoar a qualidade do processo de fabricação;
- e) **Absorção de impacto:** o armazenamento acima do consumo de matéria-prima é uma forma de reagir à escassez do mercado ou dos preços em elevação;
- f) **Uniformização da demanda:** realizar promoções para uniformizar a demanda de forma a nivelar os “picos” e “vales”, evitando sobrecarga e ociosidade provocada pelo ambiente.
- g) **Racionamento:** na ocorrência de excesso de demanda, a gerência pode estabelecer um critério de prioridade para liberar os bens/serviços, como reserva e confirmação em hotéis.

- h) **Dispersão geográfica:** quando a incerteza ambiental estiver associada à localização, como o caso do fortalecimento sindical na grande São Paulo, as empresas podem optar por transferir parte ou toda a unidade para outros locais.

As estratégias externas representam uma ação organizacional de alteração do ambiente de forma a reduzir a incerteza ambiental.

- a) **Propaganda:** anunciar os produtos e influenciar os gostos das pessoas são atividades importantes em setores altamente competitivos e de demandas flutuantes. A fidelização do cliente é uma forma de reduzir a incerteza. Ligado a estas atividades, mas por meio de matérias gratuitas e dirigidas ao público em geral, as “Relações Públicas” tentam fixar a imagem da empresa (e seu produto) nas pessoas.

- b) **Alianças estratégicas:** são associações entre empresas de diversos tipos:

b₁) **Contratos:** por exemplo, para fornecimento de peças com quantidade, preço, prazo estipulado de modo a reduzir a incerteza;

b₂) **Joint ventures:** são licenças para uso de uma tecnologia e as condições de sua transferência;

b₃) **Fusões ou aquisições:** refere-se a compra de uma empresa por outra tirando um concorrente do mercado e reduzindo a incerteza;

b₄) **Cartel (ilegal) :** acordo entre empresas dividindo o mercado ou as concorrências públicas de forma a manter um preço elevado artificialmente (não estabelecido pelo mercado).

- c) **Cooptação:** é a contratação de alguma pessoa que esteja ligada a uma fonte de incerteza de forma a reduzir a pressão dessa fonte. Por exemplo, uma empresa que contrata o escritório de arquitetura da esposa do deputado que está presidindo a comissão regulamentadora do setor econômico que esta empresa atua. Pode ser igual mas não é ético por parte da gerência fazer a contratação (cooptação) da mulher do deputado.

- d) **Lobby:** existem dezenas de escritórios de representação (lobbistas) em Brasília com atuação junto a Ministros, Senadores e Deputados. Estes escritórios são contratados pelas empresas para “defender” uma causa que

consideram prejudicial a seus negócios. Da legalidade de esclarecer episódios controversos até a corrupção descarada constitui esta prática empresarial.