

Área Temática: Estudos Organizacionais

**ANÁLISE DA DINÂMICA ORGANIZACIONAL DO GRUPO HOPE SOB A
PERSPECTIVA DAS CONCEPÇÕES MODERNAS DA TEORIA GERAL DA
ADMINISTRAÇÃO**

RESUMO

Este estudo visa investigar a dinâmica organizacional do Grupo HOPE sob a perspectiva da Teoria Geral da Administração. O objetivo específico foi analisar a dinâmica organizacional do Grupo HOPE à luz das Concepções Modernas dessa teoria. A pesquisa adotou uma abordagem qualitativa, utilizando métodos bibliográficos e documentais, com fins exploratórios. A estratégia utilizada foi o estudo de caso, e a coleta de dados primários incluiu questionários e entrevistas. A análise dos dados foi realizada por meio da análise de conteúdo proposta por Bardin. A unidade de análise correspondeu ao Grupo HOPE, e os sujeitos da pesquisa foram gerentes e colaboradores da organização. Os resultados revelaram a aplicação integrada de diversas teorias administrativas. Dentre elas, destacaram-se a Teoria Estruturalista, com ênfase na tipologia das organizações, beneficiários principais e no conceito de homem organizacional; a Teoria Comportamental, abordando a pirâmide das necessidades, Teoria X e Y, e sistemas de administração; a Teoria Sistêmica, por meio dos conceitos de homem funcional, sinergia e feedback; e a Teoria Contingencial, relacionada à organização das indústrias, tecnologias, complexidade e capacidade de adaptação. Essa abrangência reflete o esforço do Grupo HOPE em manter-se alinhado às demandas do mercado, avançando em tecnologia e ajustando suas práticas organizacionais conforme as necessidades externas e internas.

Palavras-chave: Teoria Geral da Administração; Dinâmica organizacional; Grupo Hope.

ABSTRACT

This study aims to investigate the organizational dynamics of the HOPE Group from the perspective of the General Theory of Administration. The specific objective was to analyze the organizational dynamics of the HOPE Group in the light of the Modern Conceptions of this theory. The research adopted a qualitative approach, using bibliographic and documentary methods for exploratory purposes. The strategy used was a case study, and primary data collection included questionnaires and interviews. The data was analyzed using Bardin's content analysis. The unit of analysis was the HOPE Group, and the research subjects were managers and employees of the organization. The results indicated a robust application of various management theories. Structuralist Theory, Typology of Organizations, Main Beneficiaries and Organizational Man. Behavioral Theory, Pyramids of Needs, Theory X and Y, Management Systems. Systemic Theory as Functional Man, Synergy, Feedback and Synergy. Contingency Theory as the organization of Industries, Technologies and Complexity and adaptability. Seeking to be attentive to the market by advancing in technology and adapting its needs in the Organization.

Keywords: General Management Theory; Organizational dynamics; Hope Group.

1 INTRODUÇÃO

Este artigo foca na análise do Grupo HOPE através da Teoria Geral da Administração (TGA), buscando deixar claro os princípios e conceitos dessa teoria e como ela se manifesta e influencia o funcionamento dessa Organização.

Nesse contexto, é importante por diversos motivos; primeiramente ele contribui para a academia ao proporcionar uma análise detalhada dos conceitos da TGA nesse contexto importantíssimo que são as Organizações privadas. A compreensão da dinâmica organizacional do Grupo HOPE pode proporcionar a experiência de como a teoria se adapta e opera nas organizações privadas, complementando assim a teoria com a prática.

Tendo isso em vista, a questão central do estudo é: como se caracteriza a dinâmica organizacional do Grupo HOPE à luz da Teoria Geral da Administração? O processo que buscamos entender é como as Concepções Modernas da Administração influenciam direta ou indiretamente nas práticas do Grupo HOPE. Sendo assim, têm-se, como objetivo geral, investigar a dinâmica organizacional do Grupo HOPE à luz da Teoria Geral da Administração. De forma específica, busca-se analisar a dinâmica organizacional do Grupo HOPE à luz das Concepções Modernas da Teoria Geral da Administração.

A pesquisa utiliza uma abordagem qualitativa com o objetivo de compreender a dinâmica organizacional do Grupo HOPE. Trata-se de um estudo de natureza bibliográfica e documental, estruturado a partir da estratégia de estudo de caso para análise aprofundada da organização. A coleta de dados primários foi realizada por meio de questionários e entrevistas com gestores da empresa. A análise dos dados qualitativos foi conduzida mediante a técnica de análise de conteúdo proposta por Bardin.

O artigo está estruturado em cinco seções principais: introdução, que apresenta o contexto, a relevância, a questão de pesquisa e os objetivos do estudo; referencial teórico, que explora as Concepções modernas da teoria geral da administração, fornecendo a base conceitual para a análise; aspectos metodológicos, que descreve a metodologia utilizada, incluindo a tipologia, métodos de coleta e análise de dados; análise dos resultados, que apresenta os resultados da pesquisa, analisando a aplicação da TGA no Grupo HOPE e as considerações finais; que oferece um resumo das principais conclusões e implicações do estudo. Ao final do artigo, são apresentadas as referências utilizadas.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 Concepções Modernas da Teoria Geral da Administração

A teoria estruturalista surgiu como resposta às limitações da teoria da burocracia, destacando-se pela sua flexibilidade e pela abordagem da ideia de sistemas abertos, em contraste com a rigidez dos sistemas fechados. Segundo Lacombe (2009), ela busca integrar as teorias clássica e das relações humanas, analisando organizações como sistemas que abrangem tanto estruturas formais quanto informais. Motta e Vasconcelos (2021) identificam quatro vertentes principais: o estruturalismo abstrato, concreto, dialético e fenomenológico, cada uma com foco em aspectos específicos, como regras formais, contexto social, dinâmicas de poder e percepções dos indivíduos. O conflito, nessa teoria, é visto como elemento essencial para identificar e resolver incoerências organizacionais.

Amitai Etzioni, um dos principais representantes, descreve as organizações como unidades sociais voltadas a objetivos específicos, introduzindo o conceito de "homem organizacional", sendo esse, o indivíduo que desempenha múltiplos papéis nas organizações. Peter Blau e Richard Scott, por sua vez, destacam a tipologia das organizações baseada nos beneficiários principais, como membros, clientes ou a sociedade. Dentre as ideias centrais, destaca-se a ênfase nos incentivos mistos, que combinam recompensas econômicas e psicossociais, e a análise de conflitos, que permite maior cooperação e desempenho. Apesar de sua relevância, a teoria é criticada por sua falta de originalidade e limitações práticas de algumas tipologias, como apontado por Silva (2008) e Ribeiro (2016).

Segundo Motta (1979), a Teoria Comportamental, também conhecida como Behaviorismo, surgiu para superar as limitações da Escola das Relações Humanas, com um foco mais analítico e experimental. Suas principais características incluem a centralidade no comportamento humano nas organizações, a preocupação com processos de trabalho e a integração de conceitos da sociologia e psicologia. Para Maximiano (2012), essa corrente prioriza os interesses das pessoas, destacando os benefícios de um bom relacionamento entre a organização e os indivíduos. Os estudos sobre motivação, liderança e tomada de decisões são um dos pilares dessa teoria, explorando, assim, a complexidade do comportamento organizacional para melhorar a eficiência e o bem-estar nas empresas.

Dentre os principais autores da Teoria comportamental está Abraham Maslow que introduziu a hierarquia das necessidades, destacando cinco categorias humanas que influenciam a motivação. Frederick Herzberg, por sua vez, formulou a teoria dos dois fatores, diferenciando aspectos higiênicos e motivacionais. Douglas McGregor propôs as Teorias X e Y, que representam visões opostas sobre a natureza humana e os estilos de liderança correspondentes. Herbert Simon contribuiu com o conceito de racionalidade limitada no processo decisório, enquanto Rensis Likert explorou estilos de liderança e a autonomia dos trabalhadores. Embora seja de grande relevância, a teoria comportamental enfrenta críticas por camuflar relações de poder e desconsiderar diferenças individuais, apontando limitações na aplicação prática de suas propostas (Silva, 2008; Motta e Vasconcelos, 2006; Maximiano, 2018).

No que se diz respeito à Teoria Sistêmica, ela foi criada por Ludwig von Bertalanffy, e emergiu no pós-Segunda Guerra Mundial baseada no conceito de sistemas abertos, ela destacou a necessidade de considerar as interações entre os elementos de um sistema e seu ambiente. Bertalanffy publicou algumas obras fundamentais, como "*The Theory of Open Systems in Physics and Biology*" (1950) e "*General System Theory*" (1956), influenciando disciplinas como biologia, ciências sociais e a teoria das organizações. Além de Bertalanffy, autores como Katz, Kahn e Boulding contribuíram significativamente para a aplicação da teoria sistêmica nas organizações, ampliando a compreensão sobre o funcionamento interdependente dos sistemas e o papel de fatores humanos e tecnológicos (Maximiano, 2012; Motta, 1971).

As ideias centrais da teoria incluem conceitos como o "Homem Funcional", onde papéis desempenhados pelos indivíduos são priorizados em relação à sua identidade pessoal; a sinergia, que evidencia a colaboração entre setores organizacionais para alcançar resultados otimizados; e o *feedback*, que integra informações no sistema para ajustes e melhorias. Além disso, a Teoria Geral dos Sistemas é baseada na interdependência das partes e no tratamento complexo da realidade, destacando a necessidade de uma abordagem multifacetada para entender fenômenos diversos. Esses princípios oferecem uma visão ampliada da

organização como um sistema integrado e em constante interação com seu ambiente, evidenciando a complexidade e o dinamismo das relações organizacionais (Andrade; Amboni, 2011; Vieira, 2010).

Entre os modelos sistêmicos mais proeminentes estão o de Katz e Kahn, que define subsistemas essenciais para a organização, como manutenção, gestão, produção, suporte e adaptação, e o modelo sociotécnico de Tavistock, que divide a organização em subsistemas técnico e social. O primeiro aborda a eficiência estrutural e operacional, enquanto o segundo enfatiza o papel das pessoas na transformação da eficiência potencial em real. Embora a Teoria Sistêmica ofereça uma estrutura inovadora para a análise organizacional, críticos apontam o risco de simplificação excessiva e inadequação de métodos analíticos importados de outras ciências, destacando a necessidade de rigor metodológico e adequação às especificidades das ciências sociais (Chiavenato, 2000; Motta, 1971).

A Teoria Contingencial surge como uma abordagem fundamental na administração ao propor que não exista uma fórmula única ou um "melhor jeito" de organizar e gerir uma empresa. A ideia central, conforme apresentam Beuren e Fiorentin (2014), é que as organizações precisam se organizar às condições do ambiente em que estão inseridas. Esse ambiente externo, que contém oportunidades e ameaças, é o fator-chave que molda a estrutura e os processos internos.

Considerada uma das principais fundadoras desta corrente de pensamento, Joan Woodward defendia que, mesmo que existam diversas alternativas de estrutura organizacional, a mais eficaz será sempre aquela que irá se ajustar às necessidades de cada caso específico (Lacombe, 2012). Seus estudos na industrializada região de Essex, na Inglaterra, foram pioneiros ao investigar a fundo essa relação. Os sociólogos Tom Burns e George M. Stalker realizaram uma pesquisa com 20 indústrias britânicas. A partir dela, eles desenvolveram dois modelos organizacionais que se tornaram a base da teoria: o mecanicista e o orgânico, o modelo mecanicista é rígido, hierárquico e formal, adequado para ambientes estáveis e previsíveis. Em contrapartida, o modelo orgânico é flexível, descentralizado e com comunicação fluida, ideal para ambientes instáveis e em constante transformação (Alfaya, 2015).

Outros pesquisadores fizeram contribuições valiosas. Alfred Chandler, por exemplo, após uma pesquisa sobre empresas norte-americanas, deu origem a uma nova forma de enxergar a gestão ao focar na maneira como a estratégia adotada pela empresa influencia diretamente sua estrutura organizacional (Nunes, 2019). Paul R. Lawrence e Jay W. Lorsch questionaram por que as organizações existem e concluíram que elas são a melhor alternativa de encontrar soluções para os desafios impostos pelo meio que convivem. Em sua obra de 1967, eles introduziram os conceitos de diferenciação e integração. Motta e Vasconcelos (2006) explicam que, para lidar com um ambiente complexo, as empresas criam setores especializados (diferenciação) e, ao mesmo tempo, precisam de mecanismos para coordenar e unir esses setores (integração).

Além dos indivíduos, a teoria foi ganhando força por grupos de pesquisa, como o Grupo de Aston. Seus estudos empíricos demonstraram que a burocracia não é um conceito único, como no "tipo ideal" de Max Weber, mas sim multidimensional. Eles identificaram variáveis como formalização, especialização e centralização e, de acordo com Motta e Vasconcelos (2006), concluíram que a dimensão da organização era o principal fator a prever sua estrutura, seguido pela tecnologia. Finalmente, essa abordagem se apoia na ideia de um "homem complexo", um conceito que, segundo Motta (1986), supera visões anteriores. Ele

visualiza o ser humano como um ser multidimensional, influenciado por fatores racionais, emocionais e sociais, reforçando a necessidade de modelos de gestão igualmente flexíveis e adaptáveis. Em resumo, a Teoria Contingencial defende que o sucesso de uma organização está diretamente ligado à sua capacidade de alinhar seus fatores internos — como estrutura, tecnologia e estratégia — às demandas e características do seu ambiente externo.

3 METODOLOGIA

Este estudo adota uma abordagem qualitativa, pois busca compreender a realidade não somente por meio de dados quantitativos, mas também por meio de avaliações subjetivas, por perspectivas e também opiniões (Lakatos, 2017). A pesquisa é de natureza descritiva, visando narrar acontecimentos e contextos, utilizando fontes diretas e descritivas (Lakatos, 2017). Para a execução da pesquisa, optou-se por uma pesquisa bibliográfica, baseando-se em livros e artigos científicos que estruturam a base de estudo acadêmico científico, conforme as referências indicadas no trabalho.

A unidade de análise escolhida foi o Grupo HOPE, localizado em Maranguape, Ceará, destacando-se pela sua importância no cenário da moda brasileira e estadual. A empresa, com 58 anos de história e presente em Maranguape desde 1999, se destaca pelo crescimento e sua forte responsabilidade social, contribuindo para a comunidade local. Esse alinhamento com os pilares da ética, sustentabilidade e inovação, além da relevância do grupo no mercado de roupas íntimas, faz da empresa um modelo interessante para a pesquisa de campo.

Para investigar a dinâmica organizacional do Grupo HOPE, foram realizadas entrevistas com os gestores, como o Gerente Administrativo Financeiro, a Supervisora de E-commerce e a Analista de Recursos Humanos, nomeados de G1, G2 e G3 respectivamente. As entrevistas ocorreram no dia 09/01/25, e uma visita à sede da empresa foi realizada em 21/11/24, permitindo a coleta de informações de campo. A coleta de dados envolveu ainda a aplicação de entrevistas padronizadas e o envio de formulários por e-mail aos colaboradores. A análise de dados será conduzida com base nas etapas de interpretação, explicação e especificação, conforme descrito por Lakatos e Marconi (2021).

4 ANÁLISE DOS RESULTADOS

4.1 Análise da empresa a partir das Concepções Modernas da Administração

No contexto da Teoria Estruturalista nas práticas de gestão do Grupo HOPE. A teoria, que busca compreender as organizações como sistemas abertos e interdependentes, revelou características interessantes na dinâmica da empresa. Entre elas, destaca-se a ausência do "homem organizacional" clássico, ou seja, o funcionário altamente flexível e multifuncional, comum em outras empresas. No entanto, a pesquisa identificou a presença de incentivos mistos (monetários e psicossociais), que motivam os colaboradores.

A tipologia de Etzioni, que classifica as organizações com base no tipo de poder, foi aplicada ao caso. O estudo indicou que o Grupo HOPE apresenta características tanto de organizações coercitivas (com punições e incentivos financeiros) quanto de organizações utilitárias (com foco em recompensas monetárias). No entanto, a organização normativa, baseada em valores morais, está ausente.

A tipologia de Blau e Scott, que classifica as organizações com base no beneficiário principal, também foi utilizada na análise. O Grupo HOPE se encaixa principalmente no perfil de organização comercial, com foco nos interesses dos proprietários. Entretanto, o estudo identificou elementos de organizações de serviços, devido ao projeto "costurando sonhos". Os dilemas de Blau e Scott, que representam escolhas difíceis entre diferentes aspectos da organização, foram parcialmente identificados no Grupo HOPE. O principal dilema encontrado foi o da centralização do planejamento em relação à iniciativa individual dos funcionários. A empresa busca equilibrar esses dois aspectos, valorizando tanto a estrutura quanto a criatividade dos colaboradores. Outros dilemas, como coordenação e comunicação, não foram observados na organização.

Em relação à Teoria Comportamental, o Grupo Hope atua com comprometimento na motivação de seus funcionários mediante consultas com uma psicóloga e na promoção de automotivação através dos treinamentos. O conceito de Homem Administrativo não foi identificado na organização (G2, 2025).

Acerca da Pirâmide das Necessidades de Maslow, foram identificadas a presença das necessidades fisiológicas ao ser evidenciado o horário de descanso, desjejum e almoço, psicóloga, incentivos psicossociais, entre outros; segurança no que diz respeito ao salário fixo e renda variável caso os funcionários atinjam as metas estabelecidas, além de que dificilmente o Grupo HOPE faz demissões em massa ou "enxugamento" de cargos, dando mais segurança aos funcionários; realizações sociais onde o Grupo HOPE busca que os funcionários tenham boas relações ao promover eventos e atividades, além de mediar conflitos, estima e autorrealização com ações voltadas ao desenvolvimento profissional, benefícios e bônus por desempenho, dando o devido apoio aos funcionários que querem crescer na empresa. (G1; G2, 2025).

A influência da Teoria X de McGregor, que assume que os funcionários são preguiçosos e tem que haver uma supervisão rigorosa, pôde ser notada em certos aspectos no Grupo HOPE. Apesar do esforço da empresa em incentivar o crescimento e a motivação dos seus funcionários, ainda há uma tendência entre os líderes de manter um controle mais apertado sobre as tarefas executadas, especialmente aquelas que são mais mecânicas. Já a Teoria Y, que vê os colaboradores como indivíduos proativos e motivados, o mesmo se manifestou no Grupo HOPE. A empresa estabelece um ambiente de trabalho colaborativo, realizando reuniões frequentes e estimulando a participação dos colaboradores nas decisões estratégicas. Porém, a efetividade dessa abordagem pode variar conforme o nível hierárquico e o tipo de função desempenhada (G1; G2; G3, 2025).

No que se refere aos fatores de Herzberg, o Grupo HOPE proporciona meios para o crescimento profissional, reconhecimento e realização, elementos esses que fortalecem a satisfação dos colaboradores. A empresa adota diversas estratégias para motivá-los, incluindo premiações. Quanto aos fatores higiênicos, como salários, benefícios e condições de trabalho, o Grupo HOPE demonstra atendê-los de maneira assertiva. A organização oferece um pacote de benefícios e se empenha em garantir um ambiente de trabalho seguro e saudável para todos os seus colaboradores (G1; G2; G3, 2025).

No Grupo HOPE, há presença de diversos sistemas de administração. O sistema autocrático benevolente - tal modelo caracterizado por um líder autoritário que decide tudo - é, nitidamente, o mais presente. Também percebe-se a presença de um sistema participativo, uma característica da empresa, procurando ouvir os

colaboradores e envolvê-los nas suas decisões, em especial em questões mais operacionais.

Com base nos conceitos de sistema, pode-se classificar o Grupo HOPE como uma organização que opera como um sistema aberto, evidenciando a presença de entradas (inputs), saídas (outputs) e processos de transformação de matéria e informações em produtos.

As entradas compreendem os recursos advindos do ambiente externo, tais como informações de mercado, mão de obra especializada, matérias-primas, tecnologia disponível e feedback dos stakeholders. O processamento interno é realizado pelos gestores e demais colaboradores, responsáveis por transformar os insumos recebidos em produtos e serviços finais, além de integrar as diversas partes da organização para garantir seu adequado funcionamento. Já as saídas incluem os produtos finalizados, geração de empregos, desenvolvimento profissional dos colaboradores, inovação contínua, bem como impactos socioeconômicos positivos.

A análise do Grupo HOPE ilustra de forma clara a aplicação prática dos princípios da Teoria Contingencial no contexto organizacional. A empresa não adota um modelo de gestão rígido ou universal, mas adapta suas práticas e estrutura conforme as exigências do ambiente externo.

O principal fator condicionante dessa adaptação é o mercado, cuja influência direciona as estratégias organizacionais, conforme apontado por Chandler. Essa orientação estratégica é confirmada pela analista de RH, que destaca a constante atenção ao mercado como forma de manter a competitividade da empresa.

A estrutura interna reflete um equilíbrio entre elementos mecânicos e orgânicos, conforme discutido por Burns e Stalker. Predomina um modelo mecanicista na produção em larga escala, com alto grau de formalização e controle, evidenciado pelo uso de Instruções de Trabalho (ITEs) e Procedimentos Operacionais Padrão (POPs). No entanto, a organização também demonstra flexibilidade ao permitir ajustes em seus processos, conforme indicado pela prática de revisão coletiva desses procedimentos com participação da equipe.

Essa combinação entre padronização e adaptação reflete o conceito de produção contínua proposto por Joan Woodward, alinhado à realidade produtiva do Grupo HOPE. Internamente, a gestão dessa complexidade segue as premissas apresentadas por Lawrence e Lorsch. A diferenciação é evidente, com setores bem definidos — como vendas, produção e atendimento — cada um com metas específicas. Simultaneamente, há esforço deliberado para integração, promovida por meio de reuniões periódicas visando alinhar processos e objetivos organizacionais.

Dois componentes se destacam como fundamentais para sustentar essa dinâmica: as pessoas e as ferramentas tecnológicas. A visão do "homem complexo" se manifesta na abordagem da empresa em relação ao desenvolvimento humano, com levantamento das necessidades de treinamento e implementação de programas personalizados. Paralelamente, a tecnologia é tratada como pilar estratégico, com busca constante pelas melhores soluções disponíveis no mercado, visando tanto a eficiência operacional quanto a qualidade dos produtos finais, posicionando a empresa como referência em seu setor.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Esse artigo visa investigar, analisar e confrontar a dinâmica organizacional do Grupo HOPE à luz da Teoria Geral da Administração. Dessa forma, foram aplicados diversos tipos de pesquisas e fontes para estabelecer e consolidar o estudo, como

consultas bibliográficas, formulários, entrevistas, dados no site do Grupo HOPE e informações disponibilizadas no meio digital.

No que tange às concepções modernas, no Grupo HOPE algumas ideias do Estruturalismo se encontram presentes como incentivos mistos e o homem organizacional, e outras não tão presentes como os conflitos organizacionais. Quanto à tipologia de poder de Etzioni, o Grupo HOPE corresponde ao tipo de organização utilitária de poder calculista. Com relação à tipologia de Blau e Scott, os beneficiários da organização são os proprietários que correspondem ao tipo de organização comercial.

A respeito da Teoria Comportamental podemos ver presentes a Hierarquia das necessidades presentes, Homem X e Y presentes parcialmente e também presente a Teoria dos Dois Fatores de Herzberg. Com relação à Teoria Sistêmica é notório ver que alguns temas são presentes como o Homem Funcional, visto que cada funcionário tem sua função bem definida, além disso, é possível notar que eles são bem abertos aos seus funcionários, sejam por meios diretos ou indiretos. Em relação à Teoria Contingencial é possível ver que é uma organização em constante evolução disposta a inovar.

Em relação à Teoria Comportamental, percebeu-se que o Grupo HOPE concentra esforços em promover a motivação e satisfazer as necessidades fundamentais de seus colaboradores, como a segurança no emprego e um ambiente de trabalho adequado. Além dessas prioridades, a organização também promove atividades sociais e disponibiliza oportunidades para o desenvolvimento profissional, objetivando atender as necessidades de estima e autorrealização.

Com relação a Teoria do Homem X e Y de McGregor, foram observados que a maioria das características se encontrava parcialmente presentes ao passo que os superiores, apesar de incentivarem e promover a motivação e um ambiente mais agradável e menos rigoroso, ainda é necessário que sejam firmes e formais para que os colaboradores não se mostrem improdutivos ou ociosos, mostrando a preocupação da organização com esse empecilho.

Na Teoria dos Dois Fatores de Herzberg, notou-se a presença parcial de fatores motivacionais com o notável esforço da empresa para que isso fosse possível, embora não se possa confirmar a visão dos funcionários em relação a isso. No que se refere aos Fatores Higiênicos é algo que se mostra muito presente na organização através da visita e entrevistas feitas, o que mostra o comprometimento da empresa com esse tópico.

Acerca dos Sistemas da Administração de Likert, apesar de centralizar algumas decisões e uma forma de tratamento mais formalizada, o Grupo Hope propõe a escuta ativa de seus colaboradores para a manutenção de ambiente e melhorias na organização, além da promoção de recompensas para todos que cumprirem as metas e punições para os que precisarem.

Em relação a Teoria Contingencial, a análise do Grupo HOPE nos mostra que, no fim das contas, a teoria deixa de ser um mero conceito acadêmico para se tornar uma filosofia de gestão viva e atuante. A empresa parece ter compreendido na prática que não existe um caminho único para o sucesso, mas sim uma necessidade constante de adaptação. Talvez a lição mais valiosa aqui seja que a força da organização não está em ser puramente rígida ou puramente flexível, mas em sua capacidade de ser duas coisas ao mesmo tempo. Ela utiliza a disciplina e os processos padronizados do modelo mecanicista, onde eles são essenciais na linha de produção, para garantir escala e qualidade. Contudo, demonstra uma inteligência

notável ao abrir espaço para a colaboração, a inovação e o desenvolvimento de suas pessoas, traços tipicamente orgânicos.

Fica claro que a gestão do grupo não se prende a um único manual de regras. Em vez disso, atua de forma pragmática, quase como um artesão que seleciona a ferramenta certa para cada detalhe do trabalho. Essa habilidade de equilibrar controle com flexibilidade, e eficiência com humanização, é provavelmente o seu grande diferencial competitivo em um mercado que não para de mudar. No final, a história do Grupo HOPE sugere que a liderança eficaz é menos sobre seguir uma doutrina e mais sobre ter a sensibilidade para ler o cenário e a coragem para construir uma resposta sob medida. A melhor estrutura não é a que se copia, mas a que se cria em sintonia com a própria realidade.

6 REFERÊNCIAS

ALFAYA, TAIZ VIEIRA. **Teoria geral da administração**. Bahia: Rede FTC, 2015.

ANDRADE, R. O. B.; AMBONI, N. **Teoria geral da administração**. 2. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2011.

BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. São Paulo: Edições 70, 2016

CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à Teoria Geral da Administração**. 5a ed. Rio de Janeiro: Atlas, 2021.

FIORENTINI, M.; BUREN, I. M. **Influência de fatores contingenciais na utilização de sistemas de contabilidade gerencial**: um estudo em empresas têxteis do estado do Rio Grande do Sul. *Revista de Ciências da Administração*, v. 16, n. 38, p. 196-212, abril de 2014.

LACOMBE, Francisco. **Teoria geral da administração**. 1. ed. São Paulo: Saraiva, 2012.

LACOMBE, Francisco. **Teoria geral da administração**. Rio de Janeiro: Saraiva, 2009.

MAXIMIANO, Antonio Cesar Amaru. **Teoria geral da administração**: da revolução urbana à revolução digital. 9. ed. São Paulo: Atlas, 2018.

MAXIMIANO, Antônio Cesar. **Teoria Geral da Administração**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2012.

MOTTA, F. C. P. **Controle social nas organizações**. *R. Adm. Emp.*, Rio de Janeiro, v. 19, n. 3, p. 11-25, jul./set. 1979.

MOTTA, F. C. P.; VASCONCELOS, I. F. G.; GOUVEIA, F. F. **Teoria geral da administração**. 4. ed. São Paulo: Cengage Learning Brasil, 2010.

MOTTA, F. C. P.; VASCONCELOS, I. F. G. **Teoria geral da administração**. 3. ed. rev. São Paulo: Thomson Learning, 2006.

MOTTA, Fernando C P.; VASCONCELOS, Isabella F. F. Gouveia de. **Teoria geral da administração**. 4. ed. Porto Alegre: +A Educação - Cengage Learning Brasil, 2021.

MOTTA, F.C.P. **A teoria geral dos sistemas na teoria das organizações**. Revista de Administração de Empresas, v. 11 n. 1, p.17-33, jan 1971.

NUNES, Paulo. **Biografia de Alfred Chandler Jr**. Lisboa: Know Net, 2019.

RIBEIRO, Antônio de L. **Teorias da administração**. 3. ed. Rio de Janeiro: Saraiva, 2016.

SILVA, R. O. **Teorias da Administração**. 2. ed. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2008.

VIEIRA, M. M. F.; RODRIGUES, M. S.; SILVA, R. C. **Cultura, mercado e desenvolvimento**. Porto Alegre: Dacasa, 2010.