

SISTEMA ORGANIZACIONAL E SISTEMA DE QUALIDADE

Adalberto Inácio Gonzaga da Silva
Selma Virginia Gonzaga da Silva

GESTÃO E NEGÓCIOS

SISTEMA ORGANIZACIONAL E SISTEMA DE QUALIDADE

Adalberto Inácio Gonzaga da Silva
Selma Virginia Gonzaga da Silva

GESTÃO E NEGÓCIOS



Autores

Adalberto Inácio Gonzaga da Silva

Graduado em Psicologia, possui formação com orientação em Psicologia Analítica e em RH, com ênfase em Seleção e Recrutamento e Gestão por Competência. É pós-graduado em Psicossomática e atuante em Psicologia Clínica, além de Terapeuta Holístico. Funcionário do Banco do Brasil há 31 anos com vasta experiência em diversos níveis de gerência e na gestão de pessoas (acompanhamento em GDP) e gestão de logística com ênfase em contratos de locação e instalação de dependências com acompanhamento de processo licitatório associado.

Selma Virginia Gonzaga da Silva

Historiadora, é Mestra em Planejamento e Gestão Ambiental. Possui pós-graduação em Técnicas de Ensino Superior e em Educação a Distância. Atuou como professora em todos os níveis de ensino, por mais de 20 anos (e 12 em nível superior). Foi especialista em Políticas Públicas Ambientais no Ministério do Meio Ambiente (2004-2011); assessora e consultora parlamentar na área ambiental; idealizadora e organizadora do Projeto Arte em Descarte em Brasília - em busca de consumo e produção sustentáveis no DF (2013-2014).

Design Instrucional

NT Editora

Projeto Gráfico

NT Editora

Revisão

Erick Guilhon

Mariana Carvalho

Capa

NT Editora

Ilustração

Daniel Motta

Eduardo Rodrigues

Nathália Nunes

Editoração Eletrônica

Kaleo Amorim

NT Editora, uma empresa do Grupo NT

SCS Quadra 2 – Bl. C – 4º andar – Ed. Cedro II

CEP 70.302-914 – Brasília – DF

Fone: (61) 3421-9200

sac@grupont.com.br

www.nteditora.com.br e www.grupont.com.br

Silva, Adalberto Inácio Gonzaga da; Silva, Selma Virginia Gonzaga da.
Sistema organizacional e sistema de qualidade / Adalberto Inácio Gonzaga da Silva; Selma Virginia Gonzaga da Silva – 2. ed. reimpr. – Brasília: NT Editora, 2020.

140 p. il. ; 21,0 X 29,7 cm.

ISBN 978-65-990094-6-4

1. Organização. 2. Qualidade.

I. Título

Copyright © 2020 por NT Editora.

Nenhuma parte desta publicação poderá ser reproduzida por qualquer modo ou meio, seja eletrônico, fotográfico, mecânico ou outros, sem autorização prévia e escrita da NT Editora.

ÍCONES

Prezado(a) aluno(a),

Ao longo dos seus estudos, você encontrará alguns ícones na coluna lateral do material didático. A presença desses ícones o(a) ajudará a compreender melhor o conteúdo abordado e a fazer os exercícios propostos. Conheça os ícones logo abaixo:



Saiba mais

Esse ícone apontará para informações complementares sobre o assunto que você está estudando. Serão curiosidades, temas afins ou exemplos do cotidiano que o ajudarão a fixar o conteúdo estudado.



Importante

O conteúdo indicado com esse ícone tem bastante importância para seus estudos. Leia com atenção e, tendo dúvida, pergunte ao seu tutor.



Dicas

Esse ícone apresenta dicas de estudo.



Exercícios

Toda vez que você vir o ícone de exercícios, responda às questões propostas.



Exercícios

Ao final das lições, você deverá responder aos exercícios no seu livro.

Bons estudos!

Sumário

1 GESTÃO ORGANIZACIONAL.....	9
1.1 Conceitos e princípios básicos	9
1.2 Evolução histórica e teoria das organizações	18
1.3 A gestão organizacional moderna.....	23
1.4 Gestão organizacional e gerenciamento.....	24
1.5 Relação entre gestão organizacional e planejamento	24
1.6 O papel das instituições (ou do homem) nas organizações.....	24
2 O SISTEMA ORGANIZACIONAL.....	30
2.1 Conceituação básica de sistema e sistema organizacional	30
2.2 Dinâmica organizacional.....	38
2.3 Gestão do trabalho na produção.....	42
2.4 Mudança organizacional	46
2.5 Relação do sistema de qualidade com sistema organizacional	48
3 GESTÃO DE QUALIDADE E ORGANIZAÇÃO DO CONTROLE DE QUALIDADE.....	55
3.1 Conceitos e princípios básicos	55
3.2 Organização do controle de qualidade.....	61
3.3 Sustentabilidade empresarial e gestão de qualidade.....	76
4 CONTROLE ESTATÍSTICO DE QUALIDADE E ESTATÍSTICA NA PROMOÇÃO DA QUALIDADE E DA PRODUTIVIDADE	82
4.1 Controle estatístico da qualidade	82
4.2 Estatísticas básicas: aplicação ao controle de qualidade.....	86
4.3 Função da estatística no controle de qualidade/controle estatístico de qualidade	92
4.4 Definição de indicadores de qualidade	93
4.5 Tipos de indicadores de qualidade.....	94
4.6 Função dos indicadores de qualidade e o controle estatístico de qualidade.....	95
5 SISTEMA DE GARANTIA DA QUALIDADE E CERTIFICAÇÕES NA GESTÃO DAS EMPRESAS E DO TRABALHO	99
5.1 Sistema de Gestão da Qualidade (SGQ).....	99
5.2 Qualidade e programas de qualidade no Brasil	109
5.3 Certificações na gestão de qualidade.....	111

6 NORMAS ISO E AUDITORIA DE QUALIDADE	117
6.1 Conceituação e princípios de certificação	117
6.2 Certificação e qualidade	120
6.3 Princípios e conceituação de auditoria	121
6.4 Fundamentos da auditoria de qualidade	122
6.5 Tipos de auditoria de qualidade	125
6.6 Normas ISO	127
GLOSSÁRIO.....	137
BIBLIOGRAFIA	140

Caro aluno (a),

Seja bem-vindo a **Sistema Organizacional e Sistema de Qualidade!**

Nosso principal objetivo é propiciar a você noções de administração que evidenciem as relações estabelecidas na estrutura organizacional. Durante todo o estudo, o aluno deverá se familiarizar com conceitos básicos sobre as teorias da administração moderna e as ferramentas utilizadas para a gestão eficiente e produtiva. Abordaremos, de modo prático, simples e direto, as estruturas de poder e suas relações, com o objetivo de promover uma reflexão sobre a ação de cada agente do processo em benefício da qualidade do produto final que a organização deve apresentar. Cada lição (são seis ao todo) será constituída de conceituações básicas e de exemplos práticos, considerando a devida contextualização histórica e legal de cada situação. Demais disso, as lições exemplificarão a aplicação prática de orientações das normatizações.

É muito importante que, neste momento, você identifique como a gestão organizacional se manifesta em sua vida profissional. Às vezes, por parecer muito distante da realidade da maioria dos trabalhadores, essa abordagem tende a afastar o empregado da compreensão relacionada à administração da empresa da qual faz parte. Esse distanciamento entre a área produtiva e executiva cria uma falha na relação entre seus colaboradores.

Se pensarmos na gestão de uma organização como pensamos na gestão da nossa vida na unidade familiar, veremos uma grande similaridade nos resultados obtidos por meio dos comportamentos adotados, particularmente no que diz respeito ao desenvolvimento econômico dos membros da família. A comparação entre esses dois ambientes pode permitir entender melhor as dinâmicas administrativas que os envolvem e, assim, compreender mais profundamente a importância de cada ação individual na promoção do desenvolvimento pessoal, assim como no âmbito profissional, dentro da organização.

Neste curso, você terá a oportunidade de observar como os conceitos de gestão e organização se misturam, tanto na nossa vida pessoal quanto na profissional. Contudo, o impacto nessa última esfera se apresenta muito mais evidente, visto que o mercado é cada vez mais exigente na busca de eficiência e na produção de recursos com o mínimo de custo possível.

Aproveite esta oportunidade para aprimorar seus conhecimentos e desenvolver-se com mais segurança para ser reconhecido como o profissional que você almeja ser.

Então, não percamos tempo! Vamos à primeira lição!

Bons estudos!

Adalberto Gonzaga e Selma Virgínia Gonzaga

1 GESTÃO ORGANIZACIONAL



Objetivos

Ao finalizar esta lição, você deverá ser capaz de:

- conhecer o espaço organizacional em que se encontra o profissional;
- entender o processo de organização de uma empresa e os conceitos fundamentais de gestão;
- compreender o significado de cultura organizacional.

1.1 Conceitos e princípios básicos

A partir de agora, você estudará gestão de organizações.

Quando falamos de gestão organizacional, o tema nos é apresentado como algo voltado necessariamente a uma empresa ou a qualquer outra instituição com fins próprios. Invariavelmente, com foco no lucro ou, em sentido oposto, voltada à **filantropia** e ao **assistencialismo**. Enfim, o tema parece sempre pertencer a um contexto de uma **organização formal** com critérios de gestão voltados ao desempenho e à produção.

Esse enfoque é o mais recorrente porque corrobora o aspecto produtivo de uma sociedade eminentemente capitalista. Por isso, este material abordará o tema da gestão organizacional sob o aspecto da formalidade, apesar de considerarmos que as organizações tanto podem ser formais quanto informais.

Vamos começar destacando que nossos estudos abordarão aspectos da administração como a área do conhecimento ou a ciência que estuda a gestão.

Desde que a Administração passou a ser tratada com enfoque científico, várias escolas se sucederam e se complementaram no entendimento de como a gestão organizacional deveria se comportar para maior alinhamento ao contexto socioeconômico vigente. Portanto, é necessário conhecer a evolução da gestão organizacional ao longo do tempo considerando seus focos de visão. Sobre esse aspecto, veremos mais adiante a evolução histórica e teórica das organizações.

Veremos, ainda, as estruturas organizacionais e formas de gestão, assim como os detalhes acerca do gerenciamento nas organizações.

Importante

O fundamental no processo organizacional é a interação entre o homem e a instituição. Não há um papel exclusivo de um ou de outro que não envolva a sua integração. A instituição não existe sem o homem e, em contrapartida, na sociedade moderna, a subsistência do homem depende da sua integração ao processo produtivo, o que, na maioria dos casos, está associado ao vínculo que ele possui com determinada instituição (empresa pública ou privada).

Filantropia: caridade; demonstração de generosidade; tendência para ajudar os mais necessitados; falta de interesse monetário.

Assistencialismo: relativo ao substantivo assistência, que significa assistir alguém. Refere-se à ação de pessoas, organizações governamentais e/ou entidades da sociedade civil junto a populações carentes.

Organização formal: definição de estruturas organizacionais, regras, políticas e procedimentos de uma empresa, tais como: suas estruturas de controle, hierarquia, distribuição de autoridade e responsabilidade e departamentalização.

Não há como falar de gestão organizacional sem considerar os meios e os produtos finais do processo produtivo.

Os meios, além das máquinas e matérias-primas, passam necessariamente pelo capital humano que opera as máquinas e manipula as matérias, mas isso, por si só, não eleva o produto final ao resultado econômico que pode ser distribuído entre as partes envolvidas. Por isso, há de se buscar a forma mais efetiva para a obtenção do melhor resultado.

No âmbito capitalista, esse resultado econômico diz respeito à distribuição dos recursos obtidos por meio do pagamento de salários e das comissões aos colaboradores e, evidentemente, da distribuição do lucro entre os detentores dos meios de produção, ou seja, os donos das empresas.

Essa relação estabelecida entre as partes pode fortalecer ou enfraquecer a otimização da relação econômica ocasionando, em consequência, o prejuízo financeiro, que atinge, com maior intensidade, o grupo mais dependente.

Há uma necessidade urgente das partes envolvidas no processo produtivo se alinharem para estabelecerem uma relação duradoura e minimamente estável, a fim de que seus resultados sejam devidamente visíveis para cada indivíduo. Isso possibilita um envolvimento capaz de proporcionar consequentes melhorias econômicas e de qualidade de vida para o trabalhador, assim como um produto finalizado com grande potencial competitivo junto ao mercado.

A gestão aparece nesse contexto como o processo que consiste em obter os resultados da organização (bens, serviços, etc.) com o esforço direcionado e orientado dos membros da equipe. Pressupõe organizar, coordenar, dirigir o trabalho, etc.



Atenção

Sem gestão, a organização tende à estagnação e, caso não consiga prosperar, sucumbe. Atualmente não há a possibilidade de uma organização se manter no mercado sem uma gestão que a permita atualizar-se perante a concorrência e, de acordo com as exigências estruturais da economia, sobreviver e ampliar sua ação.

Assim, faz-se necessário um ajuste constante dos objetivos quando estes se encontram defasados das metas pretendidas. Ressalta-se que a qualidade da gestão nas organizações é provavelmente o fator principal, mais significativo e determinante do seu sucesso ou insucesso.

A gestão apresenta quatro funções, definidas a seguir:

- **planejamento** – trata do processo de determinar, antecipadamente, o que deve ser feito e como fazê-lo;
- **organização** – visa a estabelecer as relações entre pessoas e destas com os recursos para atingir os objetivos planejados;
- **direção** – como processo de determinar, influenciar e afetar o comportamento dos colaboradores, prevê atitudes de motivação, liderança e comunicação;
- **controle** – trata da comparação da produção final com o que foi previamente definido como objetivo, ensejando, por consequência, tomadas de decisão para eventuais ajustes.

Inter-relação entre as funções do processo administrativo



Inter-relação: relação entre uma coisa e outra; relação mútua, um precisa do outro para se autoafirmar, ou seja, um não existe na ausência do outro, ambos são interdependentes para existir.

Essas quatro funções apresentam uma interdependência, ou seja, estão permanentemente ligadas umas às outras e, apesar de estarem sequencialmente dispostas, servem constantemente de *feedback* para o realinhamento que se fizerem necessários aos objetivos e às estratégias.

Para refletir

O que você pensa a respeito de gestão?

Percebe a importância de gerir, adequadamente, qualquer projeto em que esteja envolvido?

Você entende que, para se tornar um profissional reconhecido pelo mercado, o conhecimento sobre a sua importância no processo produtivo deve elencar os motivos pelos quais é solicitado a fazer determinado serviço? Além disso, você deve fazê-lo buscando sempre a melhor qualidade.

Organizando os pensamentos

Em relação às funções relacionadas à gestão, qual das alternativas está correta?

- () Organização, contabilização, orientação e mobilização.
- () Planejamento, organização, direção e controle.
- () Programação, orientação, planejamento e contabilização.

Comentário: Se você pensou em planejamento, organização, direção e controle, está correto. Parabéns! Veja que existe uma sequência lógica na gestão. Primeiramente, há o planejamento; depois, a organização de como se colocará em prática o que foi idealizado; em seguida, o direcionamento de quem fará e de como será realizado determinado projeto; e, por fim, a verificação de se o que foi feito está de acordo com o planejado de início.



Apesar de existir uma sequência lógica para essas quatro principais funções da gestão, quando o processo já está implantado, em qualquer uma delas pode ocorrer o “start”, ou seja, iniciar a reavaliação dos processos e, caso necessário, o novo direcionamento.

Organização

A sociedade moderna se apresenta como um conjunto de organizações dos mais variados tipos, composto de estruturas de pessoas que trabalham associadamente para a efetivação de determinados objetivos. Se os indivíduos exercessem suas atividades isoladamente, não seria possível obter os serviços ou produtos finais, planejados pela organização da qual fazem parte. Trata-se de um sistema complexo cujo resultado final é superior ao que se poderia obter individualmente. De modo geral, é dito que o todo é mais do que a soma das partes.

Entender a organização como um indivíduo pode parecer uma ideia estranha, mas não é, pois facilita o entendimento dessa estrutura complexa, tomando por base o entendimento de si mesmo.

Cada pessoa apresenta características e desempenho próprios. Assim são também as empresas ou as organizações. Elas apresentam, da mesma forma, individualidades que as diferenciam umas das outras, mesmo pertencendo a um mesmo grupo de atividade econômica.

Vejamos, por exemplo, os bancos, conforme apresenta a figura a seguir.

Agora, responda à pergunta: os bancos trabalham todos da mesma forma? O que você acha?

As atividades básicas dos bancos são essencialmente as mesmas. A forma como atuam no mercado é, contudo, distinta entre si. Alguns têm uma atuação direcionada à poupança e dirigem seus recursos ao financiamento de longo prazo, como na aquisição de imóveis. Outros, por sua vez, têm uma ação mais voltada ao financiamento do comércio e da indústria, ou são mais voltados às carteiras de empréstimos simples junto à população em geral, etc.



O objetivo de cada organização se dirige mais diretamente a um público do que a outro. Naturalmente, os esforços das equipes envolvidas no atendimento do seu público são diferentes e isso exerce influência na formação dos indivíduos que atuam em cada cenário. No entanto, essa diferenciação não se dá exclusivamente em organizações de alta complexidade.

Observe ao redor de sua residência a presença de algumas organizações mais simples, como padarias, farmácias e mercadinhos, entre outros. Você pode identificar claramente as diferenças entre comércios do mesmo gênero, em que é evidente o cuidado na administração de um em comparação com o outro.

Podemos observar recorrentemente uma empresa se manter ativa com uma clientela constante e, por vezes, crescente, enquanto outra demonstra fragilidades que a levam ao fechamento.

Seguindo na comparação entre as empresas e o ser humano: você provavelmente já deve ter visto alguém que não se organiza adequadamente e vive frequentemente em dificuldades financeiras e pessoais, não é verdade? Bem como outras pessoas que, por vezes, com estruturas mais limitadas, conseguem sobreviver se desenvolvendo tanto pessoal quanto financeiramente.

Em que reside a diferença? Está na forma de administrar a vida. E isso vale para o indivíduo e ainda mais para as organizações. Evidentemente, quanto mais complexa a empresa, maior a neces-

sidade de se estabelecerem maiores e mais eficientes modelos de gestão, que lhe permitam manter-se no mercado e principalmente desenvolver-se, ampliando sua atuação e importância onde estiver instalada.

Saiba mais

Algumas das questões que abordamos até agora podem ser encontradas de uma forma diferente no filme de animação **Monstros S/A**. Nele, é possível verificar a estrutura organizacional na qual as personagens estão envolvidas para atingir os objetivos. Você pode ter acesso à animação por meio de compra ou locação pelo YouTube, ou nas plataformas mais populares de *streaming*.

Vale a pena conferir!



Gestão organizacional

Considerando os entendimentos tratados nos parágrafos anteriores, vamos agora uni-los em um conceito fundamental para o desenvolvimento de qualquer empresa. Trata-se de gestão organizacional. Vamos agregar a ideia de gerir os modos de produção dentro de uma organização, seja ela com foco lucrativo, seja sem esse foco.

Anteriormente, foram apresentadas quatro funções elementares da gestão, demonstrando a dependência umas das outras em determinados momentos. Para abordarmos esse conceito de uma maneira mais prática, vejamos uma **analogia** entre a gestão de uma organização e a construção de uma casa.

Para construir um imóvel, necessita-se de um lugar para fazê-lo: o terreno. Pense nesse terreno como a base de uma empresa: existe o espaço, mas ainda não é funcional. Nesse contexto, é necessário, então, fazer uma planta baixa com o intuito de demonstrar no papel os locais da sala, dos quartos, dos banheiros, da cozinha, etc. Feito o projeto, já é possível ter noção do espaço que a construção representará e ocupará no terreno. Diante disso, deve-se passar do desenho para a prática.

Então nos perguntamos: o telhado já pode ser colocado nesse momento? Certamente não, pois nada poderia sustentá-lo. Portanto, a princípio, devem-se fazer os projetos adequados: de estruturas, fundações e instalações para, assim, poder preparar o alicerce, os pilares, as paredes, as vigas. Importante mencionar que, para isso, é necessário planejamento.

Algumas perguntas ainda devem nortear a obra: qual a quantidade disponível? Quais os materiais necessários? Quem fará o serviço?

Existe uma sequência para cada ação e, evidentemente, uma antecede a outra. As ações devem ser preparadas no tempo determinado com responsabilidade e qualidade.

O que você pôde constatar até aqui?

Houve um avanço da fase do planejamento para a organização de como a casa será feita. No entanto, nesse momento, não adianta ter todo o material e várias pessoas disponíveis para trabalhar se não houver organização, ou seja, se não estiver definido quem fará, o que será feito ou em que momento será iniciada a obra.



Analogia: fato de duas coisas terem aspectos semelhantes ou similares que correspondem um ao outro.

Veja o caos que pode ser implantado caso não se obedecem às etapas corretamente: imagine se a tinta for preparada antes mesmo de a parede estar pronta ou se o piso for feito antes de a instalação de esgoto ser feita. Isso equivaleria a trabalho, tempo e dinheiro desperdiçados. A tinta seria descartada e o piso teria de ser quebrado para se inserir os canos. Que prejuízo!



Importante

Quando se recorre a essa sequência de serviços, com cada profissional entrando no momento adequado para fazer o seu melhor, fazendo-o pensar no que faz, preparando para que o próximo possa também fazer o seu melhor, orientando o uso adequado das ferramentas e do material necessários, dirige-se a equipe para o melhor e mais efetivo resultado a ser alcançado.

Agora, suponha que todas as etapas foram obedecidas e a casa finalmente ficou pronta. Grande realização, não é mesmo? É possível observar, com isso, os detalhes que foram planejados no início, bem como a execução ou não de todos os procedimentos. Será que tudo foi realmente cumprido? Chegou-se ao objetivo final? Essas são algumas questões que devem ser feitas ao finalizar o projeto. Se a resposta for positiva, vale uma comemoração!



Quando ampliamos essa ideia para uma empresa, é possível observar a importância da ação de cada indivíduo no processo produtivo, desde aquele que aparentemente exerce a função mais simples até aquele que detém a direção geral. Todos têm seu papel e cada um tem a devida importância no processo como um todo.

Conforme o exemplo anterior, durante todo o processo da construção da casa, várias pessoas precisaram se manifestar. Aquelas que impuseram as ordens, com a finalidade de agilizar o serviço da melhor forma possível, por exemplo. Além do mestre de obras, que tinha a função de explicar adequadamente o que deveria ser feito a fim de os pedreiros e serventes executarem suas tarefas a contento, dentre outras pessoas.

E se não fosse dessa forma, qual seria o resultado?

Se não fosse assim, provavelmente o resultado não seria o ideal. Portanto, é possível perceber nessa questão pontos muito importantes na gestão de uma organização: a liderança e a comunicação. De nada adianta a existência de um líder, se ele não se comunica ou é mal-entendido.



Dica

Para que os processos produtivos ocorram adequadamente, deve haver uma correta transmissão de informações por meio de quem tem competência e é reconhecido por essa característica.

É evidente também que, sem motivação, nada é produzido. Se um determinado grupo de pessoas não quiser construir uma casa, não adianta contar com ele para tal serviço. A motivação leva o indivíduo a produzir seja pela realização pessoal, seja pela mera remuneração.

Você percebe como a gestão adequada pode fazer a diferença no desenvolvimento de determinado trabalho e como a sequência correta faz com que cada procedimento constitua a base para o processo seguinte?

Para refletir

É sempre importante conhecer adequadamente a função que vai exercer em determinada atividade, dentro de uma organização. Saber o que se faz e como se deve fazer, num contexto organizacional, é fundamental para ter a noção da importância de sua atividade no produto final. Quando isso ocorre, mesmo num processo pequeno, tornamos o trabalho final algo ainda mais relevante do que possa parecer.

Organizando os pensamentos

O fundamental no processo organizacional é a interação entre o _____ e a _____.

- () Capital; política.
- () Diretor; gerência.
- () Homem; instituição.

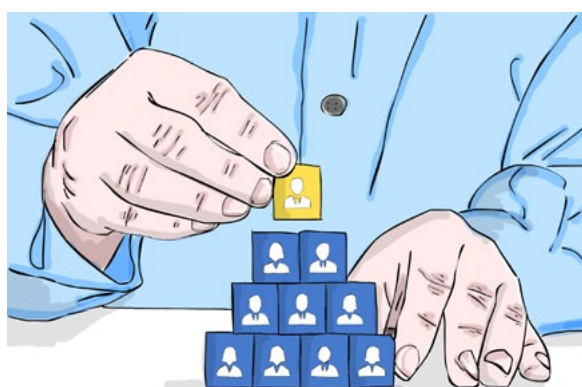
Comentário: se você pensou na última alternativa, está correto. Vimos que uma organização é formada por um conjunto de indivíduos e uma estrutura formal que se vale da força de trabalho de cada um para atingir um objetivo previamente definido pelo proprietário da empresa privada ou pela direção geral da empresa pública.

A cultura organizacional

Em toda empresa, podem ser observados variados tipos de organização, que se apresentam em modelos e momentos diferentes. Dependendo do tamanho, do ramo de atuação, da época e da região, as empresas se organizam de formas distintas, sendo a cultura organizacional um dos componentes que observamos em cada uma. Da mesma forma que falamos em culturas específicas nas sociedades, a empresa também apresenta uma cultura própria. Vale mencionar que não estamos falando apenas de grandes empresas. Nas pequenas, também é possível observar um tipo específico de cultura que a caracteriza, adotada pelos funcionários por identificação no mercado em que atua, por exemplo.

Essa cultura vai desde o uniforme utilizado pelos trabalhadores até a forma de falar, passando por modelos de atuação fora do ambiente empresarial, que caracteriza seu modo de conviver em sociedade.

A cultura organizacional apresenta uma potencialidade na forma de adesão do trabalhador aos objetivos da empresa, tão logo ele se veja inserido e reconhecido no ambiente de trabalho.



CULTURA ORGANIZACIONAL

Um exemplo de cultura organizacional é quando um funcionário diz: "é o jeito que nós fazemos as coisas por aqui", referindo-se à forma como todos agem na empresa. As principais características relacionadas à cultura organizacional podem ser identificadas por meio dos itens listados a seguir.

- **Crenças** – são as verdades concebidas e aceitas, estabelecidas pela observação de determinados fatos e pelo convívio em grupo.
- **Valores** – representam determinadas ações conscientes dos indivíduos daquele grupo e se apresentam como forma de identificação perante a sociedade na qual atuam.
- **Costumes** – são a cristalização dos valores associados às crenças por meio das ações dos indivíduos de modo frequente e até mesmo sistemático.
- **Ritos** – ações repetidas em determinado contexto com vistas ao melhor exercício de algumas atividades.
- **Cerimônias** – encontros formais ou não que o grupo realiza com certa frequência que têm a função de fortalecer as relações reiterando os costumes, as crenças e os valores já estabelecidos.
- **Rede de comunicação informal** – a antiga rede de comunicação informal, conhecida como rádio corredor, foi substituída pelos grupos formais e informais de redes sociais como o Whatsapp, onde a presença ou não das chefias determina códigos diferenciados na comunicação do grupo. O Whatsapp atualmente é a rede de comunicação mais utilizada para trabalhos no Brasil e traz consigo toda uma linguagem, através da qual, cada vez mais, a cultura organizacional se expressa. Nesses grupos, circulam informações importantes da organização, independentemente do conteúdo apresentado por elas ou de sua veracidade. Essa rede funciona como elemento de fortalecimento da cultura organizacional.

A cultura organizacional representa um fator de agregação entre os membros do grupo, mas, em contrapartida, pode mostrar-se como entrave quando a empresa precisa se adequar a uma mudança necessária. Dessa forma, as empresas devem, constantemente, promover gestões no sentido de permitir aos funcionários estarem aptos a absorver os processos de mudanças, inclusive quando estas impactam na própria cultura preexistente.



Importante

A mudança é uma constante na existência, tanto de um indivíduo quanto de uma instituição, por isso deve ser vista como parte do processo e não como obstáculo para o desenvolvimento e, principalmente, para o atingimento de novas metas e novos objetivos.



Saiba mais

Você já deve ter ouvido que os orientais são dedicados ao trabalho. Agora veja que curioso: com frequência, principalmente no Japão, ocorrem muitos terremotos; e, diante disso, os japoneses têm o cuidado de sempre realizarem treinamentos de abandono de edifícios e os fazem com muito cuidado e seriedade.

Sabe-se que no Brasil não há terremotos intensos, então esses treinamentos quase nunca são feitos com a devida atenção. Culturalmente, não é dado o devido valor a esse exercício. Mas pense bem: aqui pode não haver terremotos, mas ocorrem incêndios, concorda? O treinamento de abandono de edifícios poderia ser, portanto, determinante para a sobrevivência das pessoas.

Organizando os pensamentos

Os encontros formais ou não formais que o grupo realiza com certa frequência e têm a função de fortalecer as relações reiterando os costumes, as crenças e os valores já estabelecidos são conhecidos como:

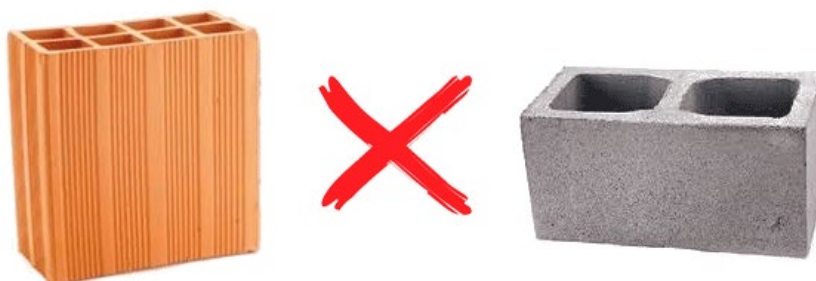
- () Cerimônias.
- () Ritos.
- () Costumes.



Comentário: se você pensou na primeira alternativa, parabéns! Como vimos, esses encontros são bastante associados às cerimônias, que numa organização ocorrem na forma de festas de aniversariantes do mês, amigo oculto, *happy hour*, etc.

As mudanças

Vamos voltar ao exemplo da construção da casa. Imagine a seguinte situação: na cultura da empresa construtora, os encarregados de levantar as paredes sempre trabalharam com tijolos de barro e sempre o fizeram com perfeição. Contudo, agora, por estratégia, a empresa passou a produzir tijolos de concreto e isso causou resistência dos trabalhadores por serem mais pesados. Os trabalhadores se opuseram dizendo: “é o jeito que nós fazemos as coisas por aqui!”



O que você pode perceber com a análise da situação? É possível perceber que os trabalhadores estão bastante resistentes à mudança. Será que isso tem caráter positivo ou negativo no ambiente de trabalho?

É de extrema importância mencionar que as mudanças se fazem necessárias e os conceitos e métodos de atuação devem ser adaptados à nova realidade. Parece um exemplo simplório, mas, às vezes, suficiente para provocar grandes perturbações no ambiente produtivo, pelo menos até que a nova sistemática seja reconhecida como mais eficiente e de melhor qualidade.

Como já foi mencionado, as mudanças são as únicas constantes na vida. Como estamos tratando de um contexto organizacional, não poderíamos deixar de trazer essa questão. Frequentemente, são necessários ajustes e correções nos rumos que uma empresa deve tomar, pois esta é absolutamente sensível às variações do contexto econômico observadas atualmente.

A empresa e o empregado devem estar sensíveis aos momentos de mudanças para que possam se adequar às alterações às quais estão sujeitos. Nesse aspecto, a formação deve ser buscada constantemente, de modo que possa permitir uma maior condição de empregabilidade. As mudanças ocorridas nas organizações e entre elas e seus colaboradores devem apontar para uma gestão que permita passar por esses processos buscando prioritariamente eficiência e eficácia nos processos para o atingimento dos resultados desejados.



Saiba mais

Você sabe como funciona uma colmeia?

Nesse tipo de organização, cada membro tem uma atividade muito bem definida e exerce sua função na plenitude. Com isso, toda a comunidade funciona quase como um organismo único. Um filme curioso para apresentar essa situação é o **Bee Movie – A história de uma abelha**, uma animação que demonstra muito claramente como se pode atuar corretamente em uma organização funcional, bem como as consequências que podem surgir caso isso não ocorra. Vale a pena conferir!



Para refletir

Conhecer a cultura da empresa de atuação é fundamental para integrar o indivíduo nas relações que precisam ser formadas dentro do ambiente de trabalho, assim como permitir que os laços estabelecidos deem segurança para exercer bem a sua função.

1.2 Evolução histórica e teoria das organizações

O foco da abordagem da Administração Clássica é interno e estrutural. Isso significa que os principais teóricos focaram sua análise no aperfeiçoamento de regras e estruturas internas da organização. Os estudiosos da época consideravam que o aperfeiçoamento dos sistemas garantia por si só os resultados desejados. Seus pressupostos são caracterizados pela racionalidade absoluta, a qual levou a uma separação entre o trabalho intelectual e o trabalho braçal.

Em 1911, Frederick Winslow Taylor publicou “Os princípios da Administração Científica”. Nela, descreve as bases de sua teoria, que estabelece o emprego do método científico para definir a melhor forma para que um trabalho seja realizado. Taylor é considerado o pai da Administração Científica.

Os focos principais da teoria da Administração, classificada como clássica, são:

- **homo economicus** – o homem como um ser racional é capaz de tomar uma decisão e, em função disso, conhecer as ações disponíveis. Assim, ele é capaz de buscar melhores alternativas para otimizar os resultados da decisão tomada. Para garantir uma boa produtividade, seriam necessários, basicamente, treinamento, vigilância constante e incentivos financeiros compatíveis com as funções exercidas. Nesse processo de gestão, as emoções eram ignoradas;

- **enfoque mecanicista do ser humano** – o pressuposto principal dessa ideia era o de que o homem seria uma mera engrenagem da máquina empresarial. Nesse viés, sua condição de ser humano ficou para um plano irrelevante. A explicação para esse modelo era baseada na forma mecânica das atividades do empregado, com tendência a operar de maneira rotineira, previsível, eficiente e confiável;
- **abordagem fechada** – a Administração não considera o ambiente da organização, pois está desvinculada do mercado (público-alvo);
- **superespecialização do operário** – era fundamentada na fragmentação das tarefas, com uma especialização específica para determinada parte do processo. Com isso, as tarefas passaram a se apresentar de uma forma muito mais repetitiva, monótona e, como consequência, desarticulada do processo como um todo. O trabalhador não tinha conhecimento sobre o produto final no qual estava envolvido, uma vez que só atuava num estreitíssimo campo de ação;
- **exploração dos empregados** – baseada fundamentalmente nas condições sociais precárias do início do século XX, levavam o trabalhador a se sujeitar às condições estipuladas e contavam com o estímulo à sua alienação por meio da especificidade de sua atuação. Esse conjunto de condições da época legitimava a exploração do trabalhador em favor dos interesses dos patrões.

As conclusões dos estudos elaborados por Taylor ainda são aplicáveis em muitas organizações, embora outros teóricos tenham demonstrado resultados diferentes, evidentemente, em tempos e condições socioeconômicas também muito distintos.

A outros grandes nomes da Administração científica foram associadas importantes ideias e processos, que podemos observar em inúmeras empresas de diferentes ramos de atuação. Entre esses nomes, podemos citar o de Henry Ford (1863 - 1947). A ele é atribuído o título de pai do carro popular. Os motivos para isso são as contribuições feitas por ele em relação às funções gerenciais desenvolvidas na sua época, entre as quais podemos citar:

- a invenção da linha de montagem, móvel e mecanizada para a indústria e, no seu caso, a automobilística;
- a produção integrada que envolve a matéria-prima e o produto final, além da rede de distribuição, chamada de integração vertical e horizontal;
- agilidade e redução de custos por meio da **padronização**;
- agilidade na produção, com efeitos diretos na redução dos estoques, gerando, consequentemente, **economicidade**;
- aumento do consumo em massa, inicialmente, da produção automobilística;
- controle burocratizado;
- aumento muito significativo dos salários naquela época, chegando a duplicar os valores. Em decorrência da especialização das atividades, surgiram discussões acerca de direitos trabalhistas, principalmente no que diz respeito ao tempo de trabalho diário.

Vários desses efeitos são observados até hoje. O movimento fordista, nome advindo de Henry Ford, foi considerado um dos mais importantes na indústria automobilística, e seus efeitos também foram refletidos em todos os outros ramos industriais.

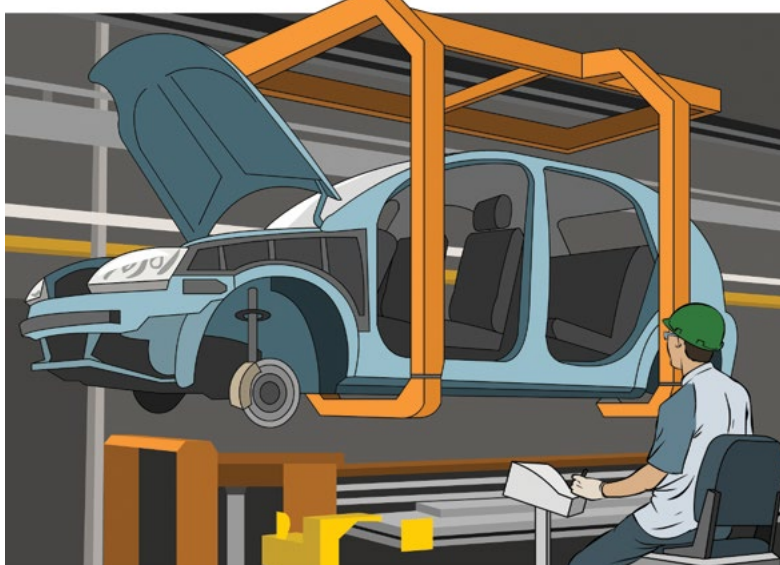


Mecanicista: pessoa partidária do mecanicismo, que, segundo a filosofia, a natureza deve ser entendida a partir de sua submissão aos processos mecânicos; corrente ideológica que analisa a natureza como uma máquina.

Padronização: normatizar, criar padrão. Desenvolver um padrão para categorias. Exemplos: Padronizar o uniforme da escola. Padronizar os materiais cirúrgicos.

Economicidade: é a administração prática e sistemática das operações de uma entidade, projeto ou empresa pública, assegurando custos operacionais mínimos ao realizar as funções que lhe são atribuídas. Operacionalidade ao mínimo custo possível.

Linha de produção



Outras ideias também foram desenvolvidas no âmbito da indústria automobilística e contribuíram para a melhoria da administração organizacional e para outros ramos. Dessas ideias, podemos destacar o toyotismo. Esse modelo adotou o conceito de produção flexível, primando pelo giro rápido das mercadorias, eliminando estoques, o que tornou a Toyota a empresa automobilística mais eficiente. Já o modelo volvismo tinha o objetivo de dotar a organização do máximo de flexibilidade e capacidade de inovação. A base produtiva, nesse caso, estava alicerçada em um forte sistema de processamento da informação que ampliava significativamente a capacidade de autorregulação.

Análises mais recentes traçam uma metáfora envolvendo esses três modelos da seguinte forma:

- a) O fordismo pode ser associado à máquina e ao trabalho como uma condição mecânica, tarefas repetitivas, com horários rígidos, rotinas predeterminadas, controle rigoroso e, por fim, ao processo de produção manual.
- b) O toyotismo equivale ao organismo, pois estabelece uma relação entre a organização e o meio, foca a sobrevivência, valoriza a inovação e busca a harmonia entre a estrutura, a tecnologia e as dimensões humanas.
- c) Por fim, no volvismo, a metáfora o associa ao cérebro, devido a sua atenção mais efetiva ao processamento da informação, da aprendizagem e da inteligência. Além disso, caracteriza-se, no contexto organizacional, como de mais alto grau de flexibilidade e inovação.

Com base no que vimos até agora, os três modelos de administração observados na indústria automobilística dão uma ideia bastante representativa do desenvolvimento organizacional ocorrido nesse ramo, principalmente nas décadas de 1950 e 1970.

Enquanto Taylor desenvolvia seus estudos nos Estados Unidos, outro teórico de grande importância estudava a administração científica na França. Na década de 1910, Henri Fayol definia a Teoria Clássica, que se caracterizava pela ênfase na estrutura e na busca pela máxima eficiência.

A seguir, veja no que as principais ideias dessa teoria se fundamentam.

- A organização deve ser vista como um todo.
- Os princípios aplicados às funções administrativas, em todas as formas de trabalho, devem ser universalizados.

- Não deve haver rigidez ou absolutismo, quando se trata dos problemas de administração.
- O conceito de organizar se refere diretamente, no empreendimento, a arrumar a estrutura, tanto material como humana.

Sob sua ótica empresarial, Fayol ainda relacionou 14 princípios. Veja-os nos tópicos que se seguem.

- Divisão do trabalho.
- Autoridade e responsabilidade.
- Unidade de comando.
- Unidade de direção.
- Disciplina.
- Prevalência de interesses gerais.
- Remuneração.
- Centralização.
- Hierarquia (cadeia escalar).
- Ordem.
- Equidade.
- Estabilidade dos funcionários.
- Iniciativa.
- Espírito de equipe.

Max Weber, um dos fundadores da Sociologia moderna, foi outro importante pensador da Administração. Devido à influência de seus estudos no âmbito da sociologia, a ênfase na sua análise da organização ficou contextualizada no aspecto social, com influência das mudanças sociais, econômicas e religiosas da época, compreendida do final do século XIX a início do século XX. Seu estudo na área da Administração formou a teoria da burocracia. Nela, se observa a visão do esgotamento da forma tradicional de autoridade, de características patriarcais e patrimoniais, havendo respectiva valorização do aspecto institucional. Esse modelo de administração foi, por consequência, utilizado pela área governamental, influenciando fundamentalmente nos estudos da Administração Pública.

Para refletir

Ter conhecimento acerca de Administração pode abrir muitas portas para uma carreira promissora dentro de uma empresa. Essa visão mais ampla e comprometida com os resultados pode lhe ampliar as possibilidades de sucesso. Pense nisso!

Com o surgimento de grandes corporações, o modelo burocrático também passou a ser utilizado pelas organizações privadas, de modo a privilegiar a eficiência e a qualidade como consequência da ordem interna estabelecida por critérios técnicos específicos.

Veja agora as principais características do modelo burocrático.

- Separação entre propriedade e administração, em que profissionais especializados designados pelos proprietários exercem a autoridade a eles delegada.

- Normatização dos procedimentos administrativos ou operacionais da organização.
- Instituição de rotinas e procedimentos padronizados para as tarefas executáveis, tanto no ambiente público como no privado.
- Hierarquia estabelecida e relacionamento feito sempre com a chefia imediata.
- Relações impessoais, restringindo, assim, privilégios a determinados grupos.
- Qualificação técnica, recompensa e promoção pelo mérito.

E agora? Percebeu a que ponto queríamos chegar?

Vimos como a evolução das teorias da Administração saiu de condição muito especializada para participações muito específicas. Não havia perspectiva do todo e o trabalhador era limitado à execução de uma atividade parcial, sendo visto como mera peça do processo.

Com o passar do tempo, a visão passou a ter um foco mais voltado à qualificação. Então, começou-se a recompensar devidamente aquele que melhor executava a tarefa atribuída.

Para refletir

Vimos como a Administração Científica se desenvolveu durante o século XX. Tratamos de alguns fundamentos básicos estabelecidos pelos principais autores dessa matéria. Você percebe a importância de se entender como uma administração eficiente é fundamental para o melhor desenvolvimento das empresas?



Saiba mais

Se tiver oportunidade, assista ao filme **Tempos Modernos**, do cineasta Charles Chaplin. É um filme em preto e branco, produzido, na época do cinema mudo, de uma forma espetacular e cômica. É possível ver como começaram as análises sobre a Administração Organizacional, principalmente do âmbito da indústria.



Fonte: Estúdio United Artists, Modern Times, 1936.

Organizando os pensamentos

Enquanto _____ desenvolvia seus estudos, nos Estados Unidos, outro teórico de grande importância estudava a _____, na França. Na década de 1910, _____ definia a _____, que se caracterizava pela ênfase na estrutura e na busca pela máxima eficiência.



- Henri Fayol – Administração Científica – Taylor – Teoria Clássica.
- Taylor – Administração Científica – Henri Fayol – Teoria Clássica.
- Henri Fayol – Administração Científica – Max Weber – Teoria Clássica.

Comentário: se você marcou a segunda alternativa, está correto. Vimos que a Administração Científica foi definida por Taylor e a Teoria Clássica por Fayol.



Transversal: significa aquilo que cruza, que atravessa determinado ponto. Termo muito usado atualmente referente a temas transversais que são assim adjetivados por não pertencerem a nenhuma disciplina específica, mas atravessarem todas elas como se a todas fossem pertinentes.

Multidisciplinar: segundo a pedagogia, significa aquilo ou aquele que possui, que abarca ou que se divide por muitas disciplinas e/ou pesquisas; pluridisciplinar: palestra multidisciplinar.

Multidimensional: que tem múltiplas dimensões; que concerne a níveis ou a campos variados.

1.3 A gestão organizacional moderna

Atualmente, outras teorias administrativas influenciam a gestão das organizações, sem descon siderar as bases fundamentais que Taylor, Fayol e Weber deixaram como legado.

Podemos destacar outras abordagens mais adequadas às condições econômicas e sociais de nossos tempos. A partir da década de 1980, torna-se bastante visível, em algumas organizações, a chamada Aprendizagem Organizacional. Esta pressupõe que as organizações, bem como o próprio ser humano, têm a capacidade de aprender a partir de sua prática, por meio de seus acertos e erros, avaliados por atingir ou não as metas e os objetivos previamente estabelecidos. Levam-se em consideração, também, as variações econômicas apresentadas para cada ramo empresarial, que igualmente interferem no setor público.

Outra abordagem que se evidenciou também no final do século XX e se mantém fortalecida neste século se baseia na cultura organizacional, já comentada anteriormente. Esta se estabelece quando os elementos que constituem a imagem da empresa, com seus hábitos e formas de realizarem suas atividades, dentro do seu espaço de mercado, mostram-se eficientes e dinâmicos. Em função dos resultados de sucesso obtidos pelas empresas que apresentam certo comportamento organizacional, essas experiências são replicadas por outras instituições.

Presume-se que você já tenha conversado com alguém que afirmava as regalias há muito tempo reconhecidas como eficientes e produtivas de determinada empresa tida, por isso, como um ótimo local de trabalho. Por esse fator, muitas pessoas gostariam de também fazer parte desse grupo, não é verdade?

Quanto mais o tempo passa, mais as visões vão se complementando e ampliando a forma de atuar administrativamente. Podemos distinguir entre as mais modernas, a Teoria Crítica, por exemplo, a qual, apesar de ter origem na década de 1920, traz um questionamento acerca dos modelos vigentes à época. Além dessa, há a Teoria da Complexidade, cujo maior expoente, Edgar Morin, destaca que os maiores problemas encontrados na sociedade têm origem **transversal**, **multidisciplinar** e **multidimensional**. Outras teorias também se apresentam na modernidade, sendo as que tratamos até aqui as mais comuns.

1.4 Gestão organizacional e gerenciamento

Como já dissemos anteriormente, uma das funções da gestão organizacional é a direção, que envolve vários aspectos, desde o planejamento até o controle. O gerenciamento é aquela função que busca trazer na prática o acompanhamento daquilo que foi definido para ser alcançado, observadas as metas e os objetivos da empresa. Trata-se daquele nível administrativo que está mais próximo da execução, para manter o controle, mas com o foco no suporte daquilo que foi pretendido e planejado.

É exatamente esse acompanhamento que permite à empresa investir mais em determinado produto ou projeto e também redefinir os rumos que eventualmente estejam apresentando distorções entre o que foi planejado e os resultados que estão sendo apresentados.

Não é à toa que a função de gerenciamento é essencial para atingir os objetivos definidos na missão da empresa. Por essa necessidade, torna-se fundamental a boa formação dos trabalhadores, para que eles, à medida que vão conhecendo as características do seu ambiente de trabalho, apresentem, também, competência para percorrer níveis de destaque nas instituições em que trabalham.

1.5 Relação entre gestão organizacional e planejamento

A gestão organizacional se justifica em função de alcançar determinado objetivo previsível e desejado. Portanto, se estamos falando de um investimento que demanda determinado capital inicial e se pretende obter um lucro sobre ele, não podemos deixar de lado o cuidado necessário para que o trabalho exercido gere o resultado pretendido.

Você já se planejou para adquirir alguma coisa ou alcançar um objetivo específico, certo? Se sim, deve lembrar que precisou se preparar para estabelecer um caminho com foco naquilo que tinha em vista. Desde sempre, a ideia de preparação para atingir uma meta é presente na história da humanidade, mas nem sempre houve uma sistematização para isso. Quando se trata da obtenção de determinado objetivo e o condutor do processo para atingimento da meta não sabe exatamente o que vai fazer, será necessária uma organização eficiente para que tudo funcione corretamente. Dessa forma, os colaboradores, cada um fazendo o seu melhor, poderão, em conjunto, produzir o resultado esperado.

1.6 O papel das instituições (ou do homem) nas organizações

Ao longo desta lição, vimos, várias vezes, a interação constante entre as organizações e os indivíduos que as compõem. Toda organização humana só se constitui com seres humanos. A atividade humana, ao longo dos tempos, se estrutura para que, com a combinação dos esforços individuais, o resultado obtido seja maior do que aquele conseguido por cada um individualmente. Ao observarem essa realidade, os estudiosos de diversas ciências da área de humanas viram as regularidades dos comportamentos, que, associados, produziam os resultados que nos permitiram até mesmo sobreviver numa natureza muito mais agressiva, como foi no passado para o homem pré-histórico.



Atualmente não é diferente. Em um ambiente altamente competitivo, as organizações precisam se fortalecer para se manterem atuantes e cada vez mais eficientes e produtivas.

Os objetivos de sobrevivência no início da história humana e os de hoje podem ser diferentes – em que as adversidades são muito mais associadas às questões econômicas do que propriamente à manutenção da vida por busca de simples alimento e proteção ambiental. No entanto, com as organizações, a essência se mantém, o que muda é a forma. Continua sendo uma questão de sobrevivência e proteção, sendo o foco, na atualidade, econômico.

Da relação estabelecida entre o ser humano e as organizações, principalmente na modernidade, infere-se que o indivíduo, para sua subsistência, precisa obter recursos visando a adquirir meios de manter-se sobrevivente na sociedade em que está inserido. Essa troca só se estabelece na combinação entre a força de trabalho oferecida pelo homem à organização, que, por sua vez, depende dessa mão de obra para o cumprimento de sua missão com o respectivo resultado monetário, o qual justifica sua própria existência.

Essa colaboração mútua é o que define a relação entre a estrutura econômica que produz recursos financeiros, a organização e aquele que, dependendo monetariamente dela, cede sua força de trabalho em prol de um produto que a própria sociedade, como um todo, exige e busca encontrar.

Importante

No seu ambiente de trabalho, provavelmente, são aplicados alguns métodos organizacionais estudados nesta lição. Observe como se organiza a empresa em que você trabalha e veja se consegue identificar o que estudamos aqui. Isso pode colaborar muito para a fixação do conhecimento.



Resumindo

Estudamos, nesta lição, os elementos básicos de gestão, de organização e, principalmente, os aspectos que envolvem a interação entre esses dois fatores. A gestão organizacional, dessa maneira, é o resultado de todo o desenvolvimento científico estudado por diversos autores que, em suas experiências teóricas ou práticas, estabeleceram normas e formas pelas quais os resultados pretendidos pelas empresas são alcançados, com métodos cada vez mais eficientes.



Até a próxima!

Veja se você se sente apto a:

- identificar o espaço organizacional em que se encontra o profissional;
- apresentar o processo de organização de uma empresa e os conceitos fundamentais de gestão;
- utilizar o significado de cultura organizacional.



Parabéns, você finalizou esta lição!

Agora responda às questões ao lado.

Exercícios

Questão 1 – Sobre os elementos que devem ser considerados na gestão das organizações no aspecto do processo produtivo, assinale a alternativa que não corresponde a esses elementos.

- a) Meios que se configuram nas máquinas, nas matérias-primas e no capital humano.
- b) Produto final.
- c) *Staff* da empresa.
- d) Mão de obra.;

Questão 2 – De acordo com o texto estudado, assinale a alternativa que completa corretamente o período abaixo:

Sem gestão, a _____ tende à _____ e, caso não consiga _____, ela _____. Atualmente, não há a possibilidade de uma organização se manter no mercado sem uma _____ que a permita atualizar-se perante a _____ e, de acordo com as exigências estruturais da economia, sobreviver e ampliar sua ação.

- a) Gestão - sucumbe - prosperar - estagnação - concorrência - organização.
- b) Concorrência - sucumbe - estagnação - prosperar -- organização - gestão.
- c) Organização - estagnação - prosperar -sucumbe - gestão - concorrência.
- d) Concorrência - prosperar - organização -sucumbe - gestão - estagnação.

Questão 3 – Sobre as funções do processo administrativo, assinale a alternativa que corresponde à sequência correta da correlação da coluna 1 com a 2:

- | | |
|------------------|---|
| (1) Planejamento | () Realização dos planos. |
| (2) Organização | () Definição de objetivos e resultados. |
| (3) Controle | () Verificação de resultados. |
| (4) Direção | () Disposição dos recursos em uma estrutura. |

- a) 3 – 2 – 1 - 4.
- b) 4 – 1 – 3 - 2.
- c) 4 – 1 – 2 - 3.
- d) 3 – 2 – 4 - 1.

Questão 4 – Segundo o texto estudado, assinale a opção em desacordo com suas afirmações.

- a) A sociedade moderna se apresenta como um conjunto de organizações dos mais variados tipos, composto de estruturas de pessoas que trabalham conjuntamente para a efetivação de determinados objetivos.
- b) Organização se constitui em um sistema complexo cujo resultado final é superior ao que se poderia obter individualmente.
- c) Quanto mais complexa for a empresa, maior a necessidade de se estabelecerem maiores e mais eficientes modelos de gestão.
- d) As empresas que primam pela formação descontinuada de seus funcionários, visando a melhorar suas competências, objetivam o aprimoramento da competência profissional.

Questão 5 – O supervisor possui alguns atributos que o caracterizam e que se encontram descritos nas sentenças abaixo, exceto:

- a) controle do trabalho dos funcionários, verificando o número de unidades produzidas.
- b) cumprimento da produção padrão mínima exigida pela empresa.
- c) qualificação e autoridade por conhecimento.
- d) responsabilidade pelo planejamento e desenvolvimento de estratégias e processos.

Questão 6 – Assinale a alternativa que descreve a ação que deve haver para que os processos produtivos ocorram adequadamente.

- a) Uma correta transmissão de informações por meio de quem tem competência.
- b) Uma transmissão de dados sem correlação com a competência de quem os transmite.
- c) Informações transmitidas por canal apropriado, independente da competência de quem o transmite.
- d) Uma transmissão de informações incorretas por meio de quem tem competência para tal.

Questão 7 – Sobre cultura organizacional, o que não é correto afirmar?

- a) A cultura organizacional apresenta uma potencialidade na forma de adesão do trabalhador aos objetivos da empresa.
- b) Cerimônias e ritos, por seus aspectos subjetivos, não são características da cultura organizacional.
- c) Os costumes, porque são a cristalização dos valores associados às crenças por meio das ações dos indivíduos de modo frequente e até mesmo sistemático, são características da cultura organizacional.
- d) A cultura organizacional representa um fator de agregação entre os membros do grupo, mas, em contrapartida, pode se mostrar como entrave quando a empresa precisa se adequar a uma mudança necessária.

Questão 8 – Sobre mudanças organizacionais, é incorreto afirmar que:

- a) as mudanças organizacionais ocorrem, dentre outros motivos, porque se fazem necessários ajustes e correções nos rumos e objetivos traçados por elas.
- b) organizações como as empresas e seus funcionários devem estar atentos aos momentos nos quais se fazem necessárias mudanças para adequações de metas ou de objetivos.
- c) as mudanças ocorridas nas organizações e entre elas e seus colaboradores devem apontar para uma gestão que permita passar por esses processos, buscando, prioritariamente, eficiência e eficácia nos processos para o atingimento dos resultados desejados.
- d) toda a organização está pronta para lidar com as mudanças, já que estas são presentes na vida cotidiana das pessoas.

Questão 9 – Acerca da teoria das organizações, assinale a opção que correlaciona corretamente a coluna 2 com a 1:

- | | |
|----------------------|---|
| (1) Frederick Taylor | <input type="checkbox"/> Divisão do trabalho, unidade de comando, unidade de direção e autoridade e responsabilidade fazem parte de 14 princípios para organizar definidos pela teoria clássica. |
| (2) Henry Ford | <input type="checkbox"/> Teoria da administração que estabelece o emprego do método científico para definir a melhor forma de um trabalho ser realizado, tendo um enfoque mecanicista do ser humano. |
| (3) Toyotismo | <input type="checkbox"/> Modelo Burocrático que, entre outras características, pressupõe que a hierarquia estabelecida é o relacionamento feito sempre com a chefia imediata. |
| (4) Volvismo | <input type="checkbox"/> Modelo de administração associado à máquina e ao trabalho como uma condição mecânica, tarefas repetitivas, com horários rígidos, rotinas predeterminadas, controle rigoroso e, por fim, processo de produção manual. |
| (5) Henry Fayol | <input type="checkbox"/> O objetivo desse modelo de administração é dotar a organização do máximo de flexibilidade e capacidade de inovação. |
| (6) Marx Weber | <input type="checkbox"/> Esse modelo de administração estabelece uma relação entre a organização e o meio, foca a sobrevivência, valoriza a inovação e busca a harmonia entre a estrutura, a tecnologia e as dimensões humanas. |

- a) 5, 1, 4, 3, 2 e 6.
- b) 4, 3, 6, 2, 1 e 5.
- c) 5, 1, 6, 2, 4 e 3.
- d) 5, 3, 2, 1, 6 e 4.

Questão 10 – Sobre gestão organizacional, assinale a opção incorreta.

- a) O gerenciamento é aquela função que busca trazer na prática o acompanhamento daquilo que foi definido fazer com o objetivo a se alcançar. É aquele nível administrativo que está mais próximo da execução, para manter o controle, mas com o foco no suporte daquilo que foi pretendido e planejado.
- b) A relação entre as instituições e as organizações tem mudado no decorrer dos tempos, deixando de se basear na sobrevivência e proteção para direcionar-se pelos aspectos financeiros exclusivamente.
- c) A gestão organizacional se justifica em função de alcançar um determinado objetivo previsível e desejado e o planejamento é a função administrativa que possibilita que se atinjam os objetivos, pois prepara e organiza os processos, a partir da previsibilidade das metas.
- d) Da relação estabelecida entre o ser humano e as organizações, principalmente na modernidade, é que o indivíduo, para sua subsistência, precisa obter recursos visando a adquirir os meios para conseguir manter-se na sociedade em que vive.

Gabarito: 1c; 2c; 3b; 4d; 5d; 6a; 7c; 8d; 9c; 10b.