

AS TEORIAS ORGANIZACIONAIS E A PRÁTICA EM UMA EMPRESA DO RAMO DE MODA E CONFECÇÕES LOCALIZADA EM SÃO JOSE DOS PINHAIS

**Curso Superior de Tecnologia
em Gestão de Recursos
Humanos
1º Período**

Orientador

Profª Msc. Lucélia Mildemberger

Autores

Bianca Cristina Chagas Leite
Camila De Cassia Azevedo
Steinmetz
Gabriella Gomes Dos Santos
Isabela Novaes Da Silva
Isadora Carbornar Dos Santos
Juliana Nariane Da Silva
Nathalie Milena Antunes
Nicole Maciano

RESUMO

Este trabalho integrador tem como objetivo geral, realizar uma pesquisa de campo com o tema Organizações. Para isso realizou-se uma pesquisa de campo em uma empresa do ramo de moda e confecções localizada em São José dos Pinhais. Com os seguintes objetivos específicos, fundamentar teoricamente os principais itens relacionados ao tema deste trabalho e identificá-los na empresa. Utilizou-se na metodologia a pesquisa de campo, pesquisa bibliográfica, pesquisa na internet, pesquisa documental, entrevista informal, observação não participativa e participativa. Fundamentaram-se os principais conceitos, como: organograma, missão, visão e valores, objetivos e metas, cultura organizacional, estrutura organizacional, estratégias, formas de gestão e sustentabilidade. O trabalho foi satisfatório, pois foram alcançados os objetivos sem grandes complicações, gerando ganhos profissionais e pessoais.

Palavras-chave: 1 - Organizações. 2 - Observação Participativa. 3 - Formas de Gestão.

1. INTRODUÇÃO

O presente trabalho integrador é uma pesquisa de campo com o tema organizações realizada pelos estudantes do primeiro período do Curso Superior de Tecnologia em Gestão de Recursos Humanos da Faculdade da Indústria São José dos Pinhais. Visando observar, entrevistar e apontar características organizacionais da empresa escolhida que está ligada ao ramo de moda e confecção em São José dos Pinhais.

O trabalho está organizado em quatro partes, sendo a primeira parte composta pela introdução onde apresenta-se a empresa que autorizou a realização da pesquisa, objetivos, as intenções da elaboração do trabalho, a metodologia de aprendizagem e observação dela na prática.

A segunda parte é composta pela fundamentação teórica onde se buscou estudar os seguintes itens que constituem uma organização, sendo eles o Organograma, Visão, Missão e Princípios, Objetivos e Metas, Cultura Organizacional, Estrutura Organizacional, Estratégias e Formas de Gestão. Usando como base o entendimento teórico vindo da leitura de livros sobre o assunto. O foco é estudar, conhecer e entender o que constitui a organização de uma empresa em sua rotina.

A terceira parte é composta pela análise dos dados obtidos sobre a organização na pesquisa de campo.

A última parte é composta pelas considerações finais.

1.2 OBJETIVOS

Para o Trabalho Integrador definiram-se um objetivo geral e dois objetivos específicos.

1.2.1 Objetivo Geral

Realizar uma pesquisa de campo com o tema Organizações em uma empresa ligada ao ramo de moda e confecção.

1.2.2 Objetivos Específicos

- a) fundamentar teoricamente os conteúdos ligados ao tema Organizações;
- b) coletar os dados diretamente na organização.

1.3 JUSTIFICATIVA

Esta etapa do trabalho destina-se a justificativa dos principais itens relacionados ao tema organizações, mostrando a importância de cada item.

1.3.1 Organização

Para Richard (2004) a importância das organizações se dá principalmente por dois fatores: por ser um fator predominante na sociedade contemporânea e por que as organizações impactam na vida das pessoas.

Segundo Jones (2010, p.1) “as organizações devem produzir bens os serviços através das pessoas, isso porque há uma sinergia e convergência entre as partes, a fim de atingir os objetivos propostos. As organizações existem para suprir as necessidades das pessoas”.

1.3.2 Organograma

De acordo com Andrade e Afonso (2014) o organograma é importante para as organizações, pois servem para facilitar o conhecimento de uma organização nas suas relações internas e também na estrutura, tornando-se uma ferramenta fundamental para o administrador.

Segundo Oda e Marques (2008) organograma tem importância para as organizações para interpretar de forma direta os departamentos da organização bem como os níveis hierárquicos, áreas e unidades.

1.3.3 Missão, Visão e Valores

Segundo Oliveira pode-se entender a missão de uma empresa como “uma declaração feita ou aprovada pelos seus principais dirigentes sobre qual é o propósito primordial para o qual a companhia existe” (OLIVEIRA, 2010, p.54).

Para Costa (2007) a missão de uma empresa deve responder a duas questões básicas: O que é? E para que ela serve? Respondendo tais questionamentos é possível a elaboração da missão, que nada mais é do que a resposta a essas duas questões. Como mencionado, a missão é um alicerce para a empresa. Esse alicerce é tão forte que pode conduzir todo o processo de planejamento estratégico de uma empresa.

A visão é uma projeção das oportunidades futuras de negócio da organização, para permitir a concentração de esforços em sua busca. (TAVARES, 2005).

De acordo com Mattar Neto (2010) o termo visão indica um ponto de vista, uma maneira de entender determinada situação. Está em alguns casos associada à ideia de revelação. Empresarialmente, a visão indica o que uma empresa deseja ser. (...) A ideia de visão está ligada ao futuro. Visão de uma empresa é a visão que ela tem de seu futuro.

Segundo Costa (2007, p.35):

O conceito de visão é muito amplo, porém pode ser definido como um conceito operacional que tem como objetivo a descrição da autoimagem da empresa: como ela se enxerga, ou melhor, a maneira pela qual ela gostaria de ser vista.

1.3.4 Objetivo e Metas

Os objetivos e metas são os resultados que serão alcançados em um tempo determinado onde possui algumas características como urgência, importância e o nível em que ele se encontra, os objetivos que impactam diretamente na empresa, ou seja, a direção da mesma é chamada de objetivo estratégico. (CHIAVENATO, 2003).

Para Fischmann (1987) a definição de objetivos e metas é a base para se estabelecer quais seriam os resultados esperados a partir da implantação das estratégias elaboradas.

1.3.5 Cultura Organizacional

Segundo Schein (2001) ainda mostra que a cultura organizacional é importante porque os elementos culturais determinam a estratégia, os objetivos e o modo de operação da empresa.

De acordo com Robbins (2002, p.503):

A cultura cumpre várias funções no seio de uma organização: dos limites; transmite um sentido de identidade a seus membros; facilita a criação de um comprometimento pessoal com algo mais amplo que os interesses egoístas do indivíduo; e, estimula a estabilidade do sistema social. A cultura é o vínculo social que ajuda a manter a organização unida ao proporcionar normas adequadas do que devem fazer e dizer os empregados.

1.3.6 Estrutura Organizacional

Segundo Oliveira (2004b) a estrutura organizacional é importante para estabelecer alguns aspectos para a organização, como: identificação das tarefas necessárias; organização das funções e responsabilidades; obtenção de informações, recursos e "feedbacks" aos empregados; medidas de desempenho compatíveis com os objetivos e condições motivadoras.

De acordo com Chiavenato (2003, p.186) a estrutura organizacional tem sua importância, pois através dela é possível atingir seus objetivos com eficiência. As estruturas são todas diferentes, podendo até ser parecidas mais nunca idênticas, com isto são importantes, pois existe uma necessidade de diferenciar os níveis hierárquicos, fazendo com que seus membros se comportem de forma racional.

1.3.7 Estratégias

A palavra estratégia tem origem ao militarismo, onde eles se referiam ao ato de guerra, e na forma organizacional estratégia significa fazer planos de ação que busca mantê-las ou melhorar as ações práticas e positivas de se alcançar objetivos, é uma das formas que direcionar empresas a um caminho para seguir, aproveitando os recursos que possui perante diferentes objetivos. (OLIVEIRA, 2002)

A estratégia é uma ferramenta que está ligada com a organização como um todo, todas as empresas precisam dela para chegar a um objetivo específico, elas podem se diferenciar através do porte da empresa, se é grande, médio ou pequeno porte, onde uma decisão tem um peso maior ou menor (FERNANDES, 2012).

1.3.8 Formas de Gestão

142

Para Orlickas (2012) as formas de gestão são importantes, pois as empresas que tentam gerenciar situações novas e distintas com mecanismos tradicionais ocasionam conflitos difíceis de serem identificados, ocorrendo a perda no planejamento estratégico, perda de energia e de talentos, além de desperdício de talento, tempo e de investimento financeiro e resultados diferentes daqueles que foram planejados.

Segundo Pereira e Santos (2001, p.47) o modelo de gestão “é compreendido como o conjunto de princípios, técnicas e explicações que orientam a concepção e o modo de funcionamento de todos os elementos constituintes de uma organização”.

1.3.9 Sustentabilidade

Segundo Freitas (2012) sustentabilidade é importante por ser responsabilidade de todos, utilizar e devolver aquilo que é do meio ambiente, para que tenhamos no presente e no futuro a mesma qualidade de vida. A sustentabilidade deveria vir de forma natural sem ser necessária uma lei que se fizesse obrigatória a preservação, até porque esse cuidado é de responsabilidade de todos.

De acordo com Leff (2001, p.31):

O princípio de sustentabilidade surge como uma resposta à fratura da razão modernizadora e como uma condição para construir uma nova racionalidade produtiva, fundada no potencial ecológico e em novos sentidos de civilização a partir da diversidade cultural do gênero humano. Trata-se da reapropriação da natureza e da invenção do mundo; não só de um mundo no qual caibam muitos mundos, mas de um mundo conformado por uma diversidade de mundos, abrindo o cerco da ordem econômico-ecológica globalizada.

1.4 METODOLOGIA

Para elaborar este trabalho foram escolhidas algumas técnicas e métodos como pesquisa de campo, entrevista informal, observação não participativa e participativa, pesquisa bibliográfica, pesquisa documental e pesquisa internet.

1.4.1 Pesquisa de Campo

De acordo com Fonseca (2002) a pesquisa de campo se caracteriza pelas investigações em que, além da pesquisa bibliográfica e documental, se realiza coleta de dados junto a pessoas, com o recurso de diferentes tipos de pesquisa.

Segundo Marconi e Lakatos (2011, p.69) pesquisa de campo “consiste na observação de fatos e fenômenos tal como ocorrem espontaneamente, na coleta de dados a eles referentes e no registro de variáveis que se presumem relevantes, para analisá-los”.

1.4.2 Entrevista Informal

A entrevista informal ou não estruturada que “é uma forma de explorar mais amplamente uma questão” e tem como objetivo dar liberdade ao entrevistador “para desenvolver cada situação em qualquer direção que considere adequada” (GIL, 2010, p. 180).

De acordo com Duarte (2010) a entrevista informal se caracteriza por ter um tema central que flui livremente, sendo aprofundada em determinado rumo de acordo com aspectos significativos pelo entrevistador enquanto o entrevistado define a resposta segundo seus próprios termos, utilizando como referência seu conhecimento, percepção, linguagem, realidade, experiência.

1.4.3 Observação Não participativa e Participativa

De acordo com Marconi e Lakatos (2010) a observação participativa é quando se tem a participação real do pesquisador nas situações reais de um grupo ou de uma

comunidade. Ele se une ao grupo como parte dele, e participa ativamente das atividades realizadas naquela comunidade ou grupo.

Na observação participante, o pesquisador no caso o observador faz parte da situação como um todo, ele analisa diretamente os comportamentos dos indivíduos do grupo ou da comunidade, seja verbal ou não verbal, faz anotações que ele mesmo faz no campo de pesquisa, áudios disponíveis, entre outros (MOREIRA, 2004).

Segundo Marconi e Lakatos (2010) na observação não participativa, o pesquisador/observador faz parte da situação atua da comunidade/grupo, no entanto participa forma indireta dela, isto é, ele participa no caso mais não demonstra nenhuma opinião nas situações o qual ele observa.

Na observação não participante os sujeitos não sabem que estão sendo observado, o observador não está diretamente envolvido na situação analisada e não interage com objeto da observação. Nesse tipo de observação o pesquisador apreende uma situação como ela realmente ocorre. Contudo, existem dificuldades de realização e de acesso aos dados (MOREIRA, 2004).

1.4.4 Pesquisa Bibliográfica

Para Gil (2010) a pesquisa bibliográfica é aquela que se desenvolve a partir das teorias já tornadas públicas com relação ao tema de estudo, tentando explicar um problema.

Segundo Martins e Theóphilo (2016, p.52), a pesquisa bibliográfica:

Trata-se de estratégia de pesquisa necessária para a condução de qualquer pesquisa científica. Uma pesquisa bibliográfica procura explicar e discutir um assunto, tema ou problema com base em referências publicadas em livros, periódicos, revistas, enciclopédias, dicionários, jornais, sites, CDs, anais de congressos etc. Busca conhecer, analisar e explicar contribuições sobre determinado assunto, tema ou problema.

1.4.5 Pesquisa Documental

Para Fonseca (2002) a pesquisa documental recorre a fontes mais diversificadas e dispersas, sem tratamento analítico, tais como: tabelas estatísticas, jornais, revistas,

relatórios, documentos oficiais, cartas, filmes, fotografias, pinturas, tapeçarias, relatórios de empresas, vídeos de programas de televisão, etc.

Segundo Oliveira (2007) pesquisa documental caracteriza-se pela busca de informações em documentos que não receberam nenhum tratamento científico, como relatórios, reportagens de jornais, revistas, cartas, filmes, gravações, fotografias, entre outras matérias de divulgação.

1.4.6 Pesquisa Internet

Tem um direcionamento rumo à pesquisa imperita e internet com a maior força apenas na segunda metade nos anos 2000, pois, antes disso, boa parte dos estudos voltava-se os aspectos filosóficos ou até mesmo psicológicos, cuja abordagem era estritamente teórica ou ensaística, sem comprometimento com a coleta de dados no campo (AMARAL, 2012, p.37).

Para Gil (2010) são sistemas baseados no uso exclusivo de programas de computadores para listar e organizar páginas na Web, visto que a internet constitui hoje um dos mais importantes veículos de informações, tendo como finalidade colocar o pesquisador em contato direto com tudo aquilo que foi escrito sobre determinado assunto.

2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Este capítulo destina-se a fundamentação teórica dos principais itens relacionados com o tema Organizações, ou seja, Organograma, Missão, Visão e Valores, Objetivos e Metas, Cultura e Estruturas Organizacionais, Estratégias e Formas de Gestão.

2.1 ORGANIZAÇÕES

Segundo Lacombe (2003) por organização, entende-se que é o agrupamento de pessoas, que se reuniram de forma estruturada e deliberada e em associação, traçando metas para alcançarem objetivos planejados e comuns a todos os seus membros.

De acordo com Moraes (2004, p.91) organizações “são instituições sociais e a ação desenvolvida por membros é dirigida por objetivos. São projetadas como sistemas de atividades e autoridade, deliberadamente estruturados e coordenados, elas atuam de maneira interativa com o meio ambiente que as cerca”.

2.2 ORGANOGRAMA

Organograma segundo Lacombe (2003) entende-se como um gráfico representativo de escala de posições ou de funções da estrutura formal da organização em dado momento. E os objetivos que procura alcançar, é a hierarquia definida de uma empresa, de forma simples e funcional.

“O organograma é a estrutura de trabalho organizada em funções básicas, de setores e de hierarquias, de maneira a fazer com que sua instituição cumpra a sua missão de trabalho, de serviços e de produção”. (VERRY, 2001 p.34).

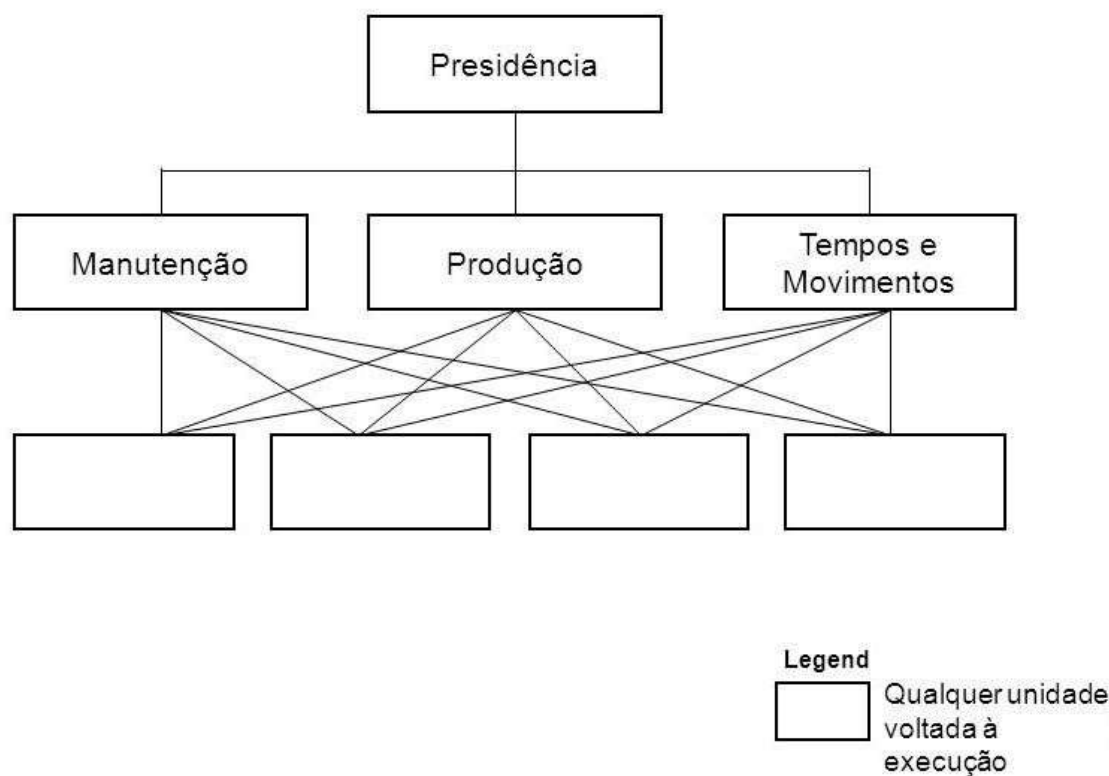
2.2.1 Organograma Funcional

De acordo com Chinelato (2000) o organograma funcional, que se preocupa não com as linhas de subordinação hierárquica, mas sim com as linhas indicativas dos relacionamentos funcionais entre órgãos, ou da subordinação técnica.

Para Araújo (2011) o organograma funcional, é elencado como funcional (A) e funcional (B).

O organograma funcional (A) demonstra de forma gráfica as supervisões criadas. Os funcionários não têm chefe hierárquico, são subordinadas as pessoas que ocupam a função correspondente ao que está sendo executado naquele momento, de modo que um funcionário ao finalizar uma operação e passa para a outra a sua subordinação também muda. O organograma funcional (A) é apresentado na figura 1.

FIGURA 1 – ORGANOGRAMA FUNCIONAL (A)



Fonte: Google Imagens (2020)

O organograma funcional (B) é voltado para as empresas de pequeno porte onde existem poucos chefes para uma série de funções, sua representação gráfica é voltada apenas para as funções da organização. O organograma funcional (B) é apresentado na figura 2.

FIGURA 2 ORGANOGRAMA FUNCIONAL (B)



Fonte: Google Imagens (2020)

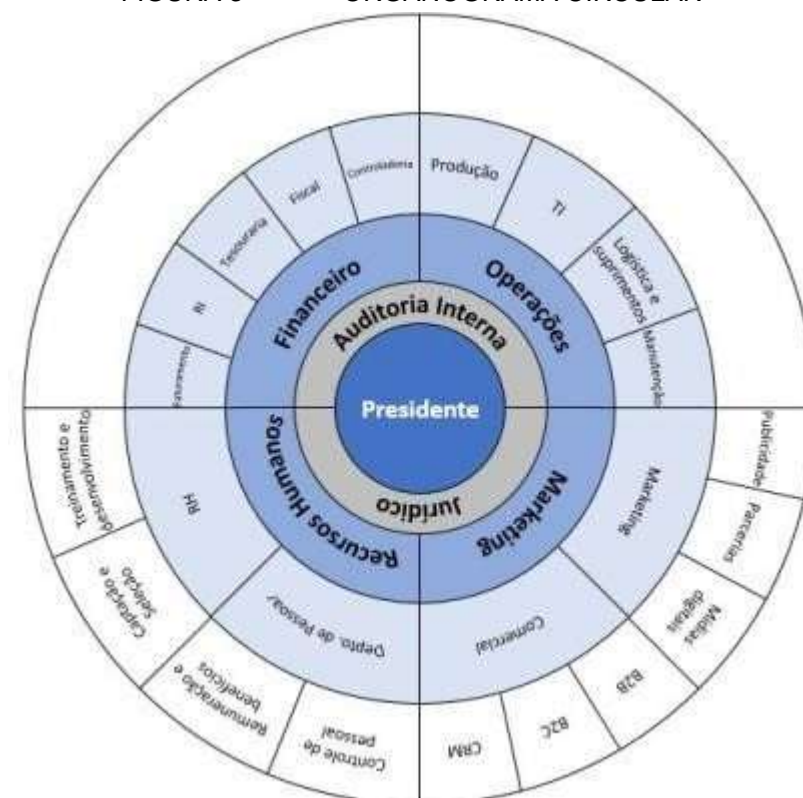
2.2.2 Organograma Circular

Segundo Araújo (2011) o organograma radial também chamado de organograma circular oferece uma formatação suave, sua estruturação tende a reduzir conflitos entre superiores e os subordinados, pois as linhas de autoridade são de difícil interpretação quando as subordinações. A autoridade tende a ser de dentro para fora, ou seja, do centro para as periferias.

Para Chinelato (2000) o organograma circular ou radial, é bastante utilizado nas organizações mais modernas e mais flexíveis, em que o trabalho grupal é uma marca maior, não havendo intenção de ressaltar-se maior importância deste ou daquele órgão.

O Organograma Circular é apresentado na figura 3.

FIGURA 3 ORGANOGRAMA CIRCULAR



Fonte: Google Imagens (2020)

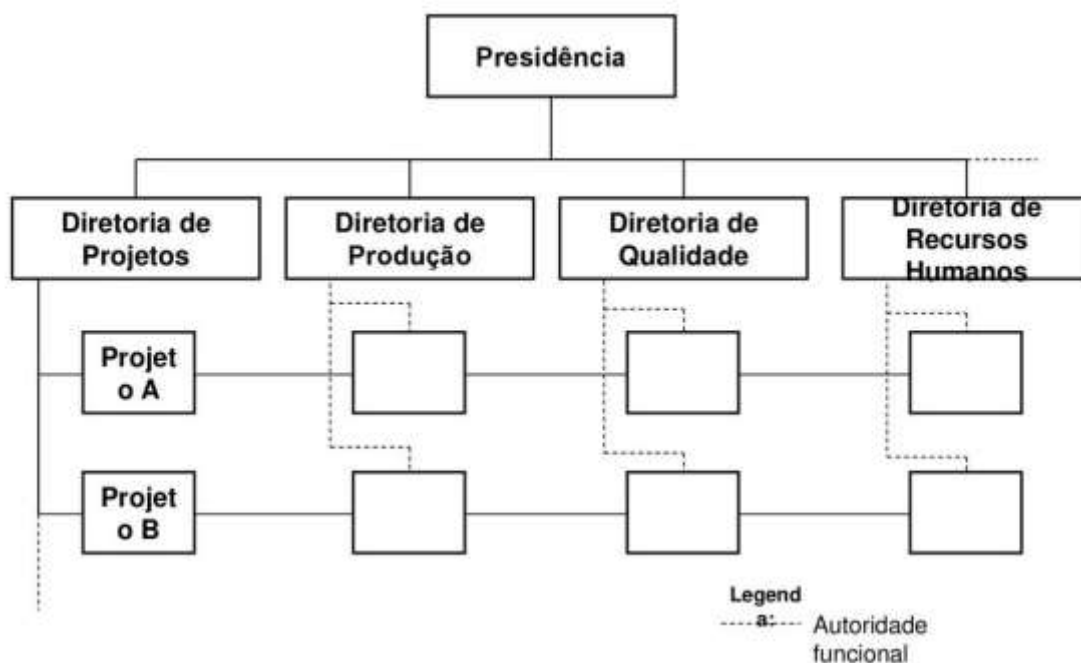
2.2.3 Organograma Matricial

Segundo Araújo (2011) organograma matricial é resultante das estruturas tradicionais mais a formulação estrutural fundamentada no planejamento e execução dos projetos. A autoridade é ditada por dois ângulos sendo o presidente mais o titular de cada área de projetos, sendo que em algumas vezes é difícil conciliar as duas estruturas causando conflitos entre elas.

O organograma matricial de acordo com Chiavenato (2000) é bastante utilizado quando não temos definição muito precisa dos órgãos, mas sim de aglomerados grupos trabalhando por projetos, tendo cada um deles, vários especialistas cuidando de tarefas ou atividades específicas.

O Organograma Matricial é apresentado na figura 4.

FIGURA 4 ORGANOGRAMA MATRICIAL



Fonte: Google Imagens (2020)

2.3 Missão, Visão e Valores

Segundo Tavares (2000) ao definir missão, é como um enunciado do papel que a organização pretende desempenhar em relação às oportunidades e ameaças apresentadas por seu ambiente de negócio.

De acordo com Vasconcellos Filho e Pagnoncelli (2001, p.31) definem missão como sendo: "a razão e existir da empresa no seu negócio".

Para Vasconcellos Filho e Pagnoncelli (2001) visão é como a empresa quer ser conhecida no futuro.

Segundo Tavares (2000, p.175) a visão é uma projeção das oportunidades futuras de negócio da organização, para permitir a concentração de esforços em sua busca.

Para Mattar Neto (2010) os valores por sua vez, indicam as ideias claras e fundamentais que a empresa defende, ou seja, aquilo que a empresa acredita.

Segundo Costa (2007, p.38) os valores são "características, virtudes, qualidades da organização que podem ser objeto de avaliação, como se estivessem em uma escala, com gradação entre avaliações extremas".

2.4 Objetivo e Metas

Para Rodrigues (2009) os objetivos são resultados quantitativos e qualitativos desejados pela empresa. Os objetivos e metas tem papel fundamental no Planejamento estratégico. Ao se estabelecerem prazos e quantificarem os resultados, os objetivos e metas tornam o planejamento mais fácil de ser executado e devem atender as necessidades da organização.

Segundo Costa (2007, p.300) "objetivos e metas referem-se aos parâmetros chave, qualitativos ou quantitativos, que se pretende atingir ou manter em um dado momento ou período de tempo futuro preestabelecido [...]".

2.4.1 Indicadores de Desempenho

Segundo Francischini e Francischini (2017) indicadores de desempenho são medidas que comparam o que foi realizado por uma determinada operação em relação a uma expectativa ou objetivo a ser alcançado por uma organização.

Para Padoveze (2016, p.183) conceitua indicadores de desempenho como:

[...] um conjunto de medidas financeiras e não financeiras, preestabelecidas pela administração, que indicará, apontará e até 'dirá' como está o andamento patrimonial e econômico da empresa e dos gestores divisionais, servindo como metas a serem alcançadas ou superadas.

2.4.2 Indicadores de Produtividade

De acordo com King (2007) os indicadores de produtividade apoiam-se no desenvolvimento do planejamento da empresa, não somente porque exercem o papel de um instrumento de medida para mostrar se os objetivos estratégicos estão sendo atingidos ou não, mas porque mostram de uma maneira mais segura, onde a empresa deve concentrar esforços para se tornar mais produtiva.

Segundo Francischini e Francischini (2017, p.6) “indicadores de produtividade são medidas que mostram a comparação do que foi realizado pela operação em relação a uma expectativa ou objetivo. [...] indicadores apontam, mas não resolvem problemas”.

2.4.3 Indicadores de Qualidade

Segundo Oliveira (2004a) os indicadores de qualidade estão ligados às saídas dos processos, representando a eficácia com que o processo sob estudo atende às necessidades de seus clientes indicando a sua satisfação e as características do produto ou serviço.

“Os indicadores da qualidade estão associados às características da qualidade do produto, julgadas pelo cliente, e os indicadores do desempenho estão associados às características do produto e do processo, desdobradas pelo processador a partir das características da qualidade”. (TAKASHINA; FLORES, 2005, p.3).

2.4.4 Indicadores de Segurança

De acordo com Benatti e Santos Junior (2018, p.79) “os indicadores de segurança são utilizados para medição de desempenho do sistema de gestão ocupacional”.

Segundo Lapa (2017) os indicadores de segurança encontram-se ligados à ocorrência do incidente e à sua consequência, sendo assim indicadores reativos. A taxa de frequência é o indicador que é associado à ocorrência do incidente já a taxa de gravidade é associada à consequência. Além destes, existem indicadores que medem o intervalo sem a ocorrência de incidentes, fatores de causa específicos que avaliam a participação e treinamento em segurança e o comportamento seguro na execução das atividades do colaborado.

2.4.5 Indicadores de Absenteísmo

Segundo Chiavenato (2004, p.161) “o índice de absenteísmo reflete a percentagem do tempo não trabalhado em decorrência das ausências em relação ao volume de atividade esperada ou planejada”.

Para Marras (2000) a fórmula utilizada para calcular o índice de absenteísmo é a seguinte:

Quadro 1 – Fórmula de cálculo do absenteísmo.

$$Ia = \frac{Nhp \times 100}{NhP}$$

Fonte: Marras (2000).

Onde:

Ia = Índice de Absenteísmo

Nhp = nº de horas perdidas

NhP = nº de horas planejadas

2.5 Cultura Organizacional

Para Robbins (2005) a cultura organizacional é distinta de uma empresa para outra, pois os fundadores não possuem as mesmas ideias, visões e valores, portanto dizendo-se assim que a cultura de cada empresa é exclusivamente dela, é única.

De acordo com Jones (2010, p.19) a cultura organizacional é “o conjunto de valores compartilhados e normas que controla as interações de membros da organização entre si, com fornecedores, consumidores e outras pessoas fora dela”.

2.5.1 Cultura Forte

Tanure (2007, p.134) afirma que:

As culturas fortes significam quase levar a integração normativa ao extremo, pois uma cultura muito forte pode influenciar ou não no desempenho de uma instituição, apesar de muito se dizer que culturas fortes são culturas mais eficientes, nem sempre são como aparentam sendo que quanto mais forte mais difícil de reparar os erros da instituição.

De acordo com Menegon (2012) em uma cultura forte, os principais valores da organização são amplamente acatados e compartilhados.

2.5.2 Cultura Fraca

Tanure (2007, p.134) afirma que “as culturas fracas apresentam como culturas sem integração normativa, sem regras e sem valores onde os indivíduos seguem para lados opostos ao determinado pela instituição”.

Segundo Menegon (2012) uma cultura fraca possui indefinições, ambiguidades e inconsistências.

2.5.3 Cultura Dominante

Segundo Bernardo (2003) a cultura dominante, também chamada de macro cultura, se manifesta por símbolos, crenças, valores e normas que são partilhados pelos membros da organização.

De acordo com Robbins (2005, p.377) “a cultura dominante expressa os valores essenciais compartilhados pela maioria dos membros da organização”.

2.5.4 Subcultura

Subcultura é o formato de visão da cultura nos diferentes setores da empresa e a adaptação às vezes necessária dependendo da localidade onde está a empresa, pois em determinados países aplica-se de forma conveniente a cultura, evitando debater costumes já pré-estabelecidos. (LACOMBE, 2003).

De acordo com Robbins (2005, p. 500):

A subcultura incluirá os valores essenciais da cultura dominante, além dos valores específicos daquele departamento. Dessa forma, um escritório ou unidade que fique fisicamente separada do resto da organização pode assumir uma personalidade diferente.

2.5.5 Cultura Nacional ou Organizacional

Segundo Robbins (2000) cultura organizacional e cultura nacional não são a mesma coisa. A primeira está relacionada com a organização; a segunda diz respeito a similaridades e diferenças entre os países. As pesquisas sugerem que a cultura nacional produz um impacto maior sobre os colaboradores do que a cultura da organização. Isso significa que, por mais influência que a cultura organizacional exerça nas práticas gerenciais e no comportamento do funcionário, a cultura nacional é predominante.

Para Tanure (2009) a cultura nacional é representada por um “conjunto de valores” que são compartilhados por grupos dentro das fronteiras do país/estado, ainda destaca que essa cultura é expressa, por meio do comportamento de seus membros, dos símbolos e rituais da nação.

2.6 ESTRUTURA ORGANIZACIONAL

Para Oliveira (2006) a estrutura organizacional é um instrumento administrativo delineado a partir da identificação, análise, ordenação, e agrupamento das atividades e

recursos da empresa, incluindo o estabelecimento dos níveis de alçada e dos processos decisórios.

Segundo Curry (2000) estrutura organizacional compreende a disposição das diversas unidades que compõem a empresa, departamento, seções entre outros. Devem abranger os deveres, responsabilidades, os sistemas de autoridade e de comunicação existentes.

2.6.1 Estrutura Extremamente Mecanicista

Jones (2010, p. 88) define a estruturas mecanicistas como:

Estruturas que são projetadas para induzir as pessoas a se comportar de maneira responsável e previsível. A autoridade do poder e da decisão é centralizada. Subordinados são supervisionados de perto, e a informação foi, sobretudo a uma direção vertical para baixo, seguindo uma hierarquia claramente definida.

Segundo Child (2012) define a estrutura mecanicista ou organização burocrata como papéis hierárquicos especializados em cuidadosas definições de regras e processos para resolver problemas relevantes nas organizações

2.6.2 Estrutura Extremamente Orgânica

Segundo Hall (2004, p.48) “a estrutura orgânica em vez de autoridade, especialização em tarefas, supervisão hierárquica, possuem uma estrutura em rede que ajusta as tarefas em um contexto envolvendo a comunicação, informação e opinião de toda a equipe”.

Para Jones (2010) a estrutura orgânica possui os papéis definidos de maneira irrestrita e as pessoas estão sempre desenvolvendo novos tipos de habilidades de trabalho para executar tarefas que mudam continuamente.

2.6.3 Estrutura Mecanicista e Orgânica

De acordo com Daft (2013, p.103):

As maiores organizações, muitas vezes, usam uma estrutura híbrida que combina características de várias abordagens moldada as suas necessidades estratégicas específicas. A maioria das empresas combina características das estruturas funcional, divisional, geográfica, horizontal ou em rede para tirar vantagem dos pontos fortes das várias estruturas e evitar alguns de seus pontos fracos. As estruturas híbridas tendem a ser utilizadas em ambientes em rápida transformação porque oferecem grande flexibilidade à organização.

Segundo Oliveira (2004b) a estrutura mista é o tipo estrutural mais utilizada em empresas que tem como seu principal foco projetos, ela surgiu tendo como um objetivo suprir uma realidade de alta complexidade como essa estrutura é uma mistura de áreas diferentes que possuem o mesmo objetivo, trazendo como sua principal vantagem ao melhoramento do aprendizado técnico.

2.7 Estratégias

Segundo Oliveira (2010) o conceito estratégico se define como um conjunto dos alvos a serem atingidos e das ações práticas que serão empreendidas para atingi-los, de acordo com as decisões tomadas por alguém ou por uma organização.

Segundo Mintzberg (2000, p.17) estratégia requer uma série de definições e que é “uma dessas palavras que inevitavelmente definimos de uma forma, mas frequentemente usamos de outra. Estratégia é um padrão, isto é, consistência em comportamento ao longo do tempo”.

2.7.1 Estratégia Institucional

“Estratégia institucional é um sistema que é voltado para os recursos ambientais que tem numa organização, onde envolve os grandes executivos das empresas”. (CHIAVENATO, 2004, p.61)

Para Camargo (2002) esta estratégia é um campo mais amplo de serviço coletivo, da qual práticas são importantes para a sociedade como um todo.

2.7.2 Estratégia Intermediária

Estratégia intermediária concilia o custo e a diferenciação que consegue obter vantagens competitivas na indústria a que pertencem, pois ela busca trazer mais problemas do que solução. (PORTER, 2005)

De acordo com Chiavenato (2004, p.61) estratégia intermediária ou nível intermediário é um dos níveis que se encontra no centro dos níveis de uma organização, onde se liga as decisões tomadas pelo nível estratégico e o nível operacional.

2.7.3 Estratégia Operacional

É o modo como recurso, processos e pessoas desenvolvem as áreas compõem uma organização, realmente executam as estratégias em nível corporativo em termos. (CHIAVENATO, 2010)

Para Johnson (2011, p.40) “a estratégia operacional diz respeito ao modo como recursos, processos e pessoal podem cumprir efetivamente as estratégias em nível de negócios”.

2.8 FORMAS DE GESTÃO

Barbará (2008) define gestão como um conjunto de atividades coordenadas para dirigir e controlar um grupo de pessoas e instalações com responsabilidade, autoridade e relações definidas.

Segundo Araujo (2011, p.278) “as formas de gestão são uma aplicação de mudança vinculada, detalhada, estratégica e operacionalizada que cabe a equipe com apoio da supervisão e administração da organização implantar”.

2.8.1 Autogestão

Segundo o Marques (2017) o modelo de autogestão consiste na promoção da autonomia dos colaboradores, aumentando significativamente a produtividade do colaborador.

Albuquerque (2003, p.20) pontua da seguinte forma:

Por autogestão, em sentido lato, entende-se o conjunto de práticas sociais que se caracteriza pela natureza democrática das tomadas de decisão, que propicia a autonomia de um "coletivo". É um exercício de poder compartilhado, que qualifica as relações sociais de cooperação entre pessoas e/ou grupos, independente do tipo das estruturas organizativas ou das atividades, por expressarem intencionalmente relações sociais mais horizontais.

2.8.2 Gestão Participativa

Para Robbins (2005, p.360) define gestão participativa como “[...] um processo participativo que utiliza a competência total dos funcionários, e se destina a encorajar o maior comprometimento com o sucesso da organização”.

De acordo com Andrade (2008) a tendência atual é fazer com que todas as pessoas, em todos os níveis organizacionais, sejam administradores e não somente executores de tarefas. Cada funcionário deve conscientizar-se de que deve estar atento as possibilidades diagnosticando e solucionando problemas, obtendo assim uma melhoria contínua de seu trabalho dentro do sistema.

2.8.3 Administração por Objetivos (APO)

Conforme Chiavenato (2003) a APO é um estilo que enfatiza o estabelecimento do conjunto de objetivos tangíveis verificáveis e mensuráveis. Existem vários sistemas de APO, porém os mais encontrados são: interação entre os departamentos, estabelecimento conjunto, revisão periódica e ênfase na mensuração. Tudo está interligado, como se fosse uma história com princípio (análises), meio (definições, interações, revisões etc.) e fim (mensuração).

Robbins e Decenzo (2004, p.58) afirmam que a APO é, um sistema em que os objetivos específicos de desempenho são determinados em conjunto pelos subordinados e seus supervisores, o progresso em direção aos objetivos é periodicamente revisto e as recompensas são alocadas com base nesse progresso.

Em vez de usar os objetivos para controlar, a APO usa-os para motivar.

2.8.4 Taylorismo

Para Chiavenato (2003, p.11) Frederick Winslow Taylor, nascido nos Estados Unidos (1856-1915), revolucionou o mundo da administração com seus estudos e experimentos. Sua preocupação era solucionar os problemas de produção e atender tanto às expectativas dos empregadores (baixo custo de produção) quanto às dos empregados (altos salários).

Segundo Silva (2004) é considerado o pai da Administração e um dos precursores da eficiência e da produtividade, Taylor é até hoje, um importante nome para a Administração e para a Gestão das empresas, sejam elas de bens ou de serviços. Seus trabalhos e pesquisas ainda influenciam as empresas. Alguns dos seus principais trabalhos são: a padronização do estudo dos tempos e movimentos, padronização das ferramentas e instrumentos, divisão do trabalho, incentivos salariais, estudo da fadiga humana, ênfase na produtividade, desenho de cargos e tarefas, entre outros.

2.8.5 Fordismo

O fordismo é um sistema de produção desenvolvido por Henry Ford que era principalmente caracterizado pela produção em massa, análise do trabalho, divisão e especialização do trabalho, desenho de cargos e tarefas, compensação pela produtividade, estudo das condições de trabalho, padronização, supervisão e princípio de exceção. Para Ford a produção em massa era um processo produtivo que devia ser planejado, ordenado e contínuo. Assim, o trabalho era entregue ao trabalhador e as operações são profundamente analisadas pelo gestor. (MARTINS, 2017)

Segundo Tenório (2000, p.140) “o fordismo é um método de organização da produção e do trabalho complementar ao taylorismo”.

2.9 SUSTENTABILIDADE

A definição de sustentabilidade segundo Sachs (2004, p.29) “constitui-se num conceito dinâmico, que leva em conta as necessidades crescentes das populações, num contexto internacional em constante expansão [...]”.

Para Schweigert (2007) a interpretação da sustentabilidade se vincula a efeitos sociais desejados, as funções práticas que o discurso pretende tornar realidade objetiva. Sustentabilidade é vista como algo bom, desejável, consensual. Sustentabilidade também pode ser considerada nova ordem de eficiência econômica que beneficia todos os cidadãos, em vez de beneficiar poucos em detrimento de muitos.

3. ANÁLISE DOS DADOS DA EMPRESA

Os dados presentes no trabalho referente a organização de moda e confecções foram adquiridos através de observação participativa da acadêmica Isabela Novaes da Silva e por meio de entrevista informal realizada no dia 05 de maio de 2020 com a diretora da empresa.

3.1 ORGANIZAÇÕES

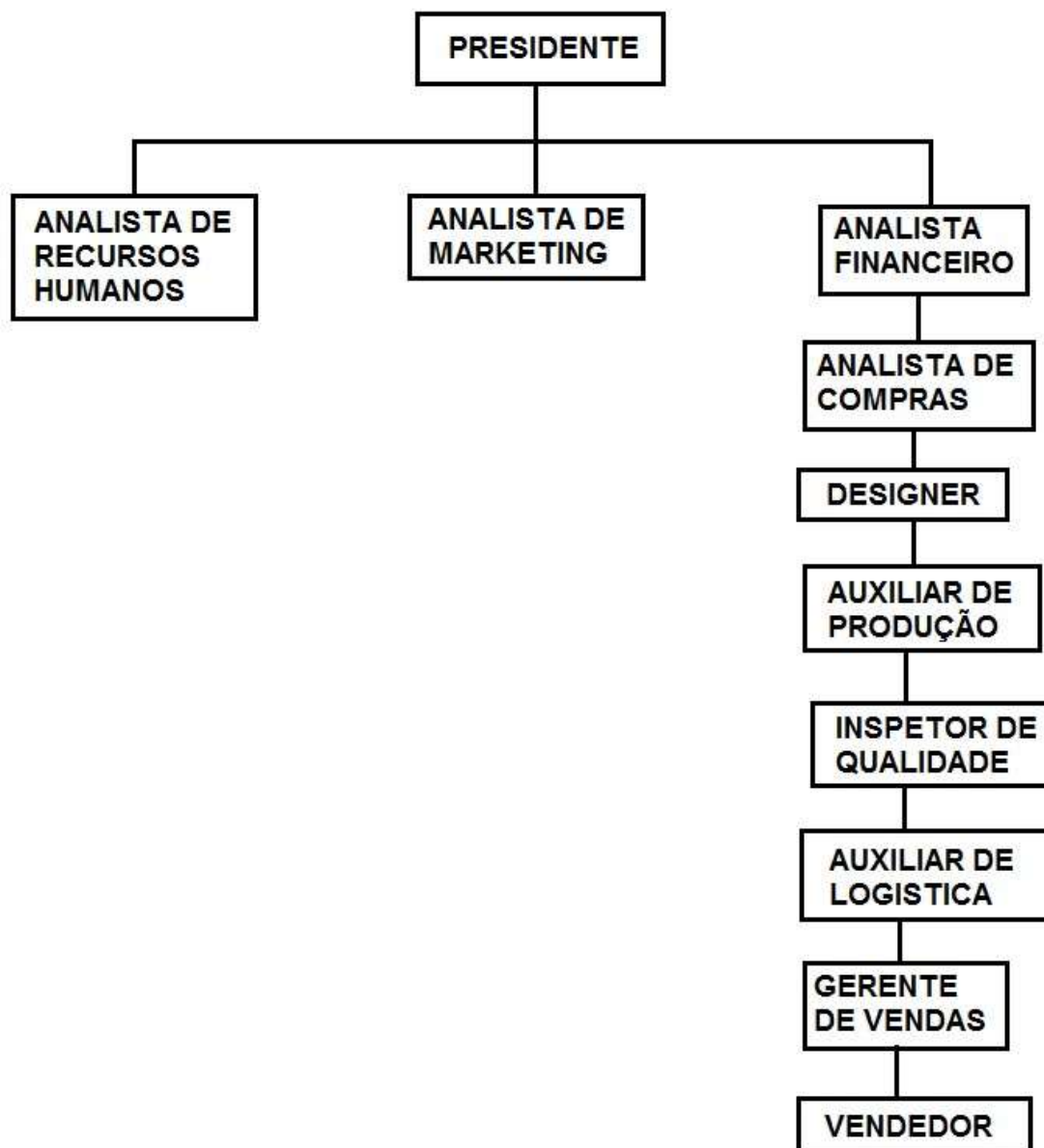
A empresa de moda e confecções constitui-se uma organização, pois teve início devido ao sonho em comum de dois amigos que vendiam roupas. A busca pelos produtos cresceu gradativamente, após isso foram traçados metas e objetivos a serem alcançados, e realizaram a abertura da empresa de forma legal. Com o crescimento da empresa, novos conceitos estão sendo implantados, como a seleção de profissionais qualificados para agregar em bons resultados, e metas cada vez mais altas são estipuladas, para serem reconhecidos mundialmente pela qualidade e inovação dos produtos apresentados.

3.2 ORGANOGRAMA

Com base nos dados coletados foi identificado que a empresa utiliza para melhor compreensão das suas relações internas e de sua estrutura, o organograma clássico, sendo o que melhor proporciona a representação hierárquica da empresa, onde as primeiras posições são os cargos mais altos e abaixo estão os cargos que se reportam a eles. O quadro atual de colaboradores da empresa é composto por onze cargos, onde trabalham atrelados, de maneira que os níveis hierárquicos se tornam nitidamente perceptíveis. Todavia, o organograma da empresa permite que todos os colaboradores

tenham consciência de suas funções e a quem tem a responsabilidade de se reportar. O organograma da empresa pesquisada está representado na figura 4.

FIGURA 4 – ORGANOGRAMA ATUAL DA EMPRESA DE MODA E CONFECÇÃO



Fonte: Adaptado da empresa de moda e confecção (2020)

3.1 MISSÃO, VISÃO E VALORES

Com base nos dados obtidos em entrevista informal com a diretora, o critério principal para a criação da missão, visão e valores da empresa foi o foco na qualidade dos produtos e as vendas.

Sendo assim a missão é produzir produtos acessíveis para englobar todos os públicos, oferecendo inovação para atingir os objetivos, por meio de ideias e processos elevando o padrão de qualidade.

A visão é acreditar que ao oferecer algo de qualidade e que apresente um diferencial pode-se chegar ao objetivo principal de expandir-se em um nível mundial, sendo uma empresa de referência admirada e reconhecida por seus consumidores e clientes pela qualidade de seus produtos.

E os valores são as realizações de um bom trabalho com compromisso, inovação, qualidade, respeito aos clientes, excelência e qualidade, honestidade e ética.

As informações sobre a missão, visão e valores da empresa estavam expostas no site para que os colaboradores e clientes pudessem visualizar a qualquer momento.

3.4 OBJETIVOS E METAS

Com o intuito de se tornar uma marca mundial, a empresa busca em suas peças a elegância relacionada com diferentes temas em cada coleção, e assim proporcionar a seus clientes experiências únicas.

A empresa traça seus objetivos de acordo com a base histórica dos dados de vendas realizados nas coleções anteriores para projetar para o ano vigente, sendo ajustados de acordo com a estratégia adotada para aquele ano.

Para medir a eficiência e eficácia, recentemente foi implantado o *Key Performance Indicator* (KPI) focando no “como” e possibilitando averiguar o processo, permitindo que seus objetivos sejam alcançados, sendo eles: indicadores de capacidade para mensurar a quantidade que se pode produzir e o tempo para que isso ocorra, indicadores de produtividade para averiguar as saídas geradas por um trabalho e os recursos utilizados para isso e indicadores de qualidade para as saídas totais, tudo que foi produzido, e as saídas adequadas ao uso, isto é, sem defeitos ou inconformidades entregando um produto de alto padrão.

3.5 CULTURA ORGANIZACIONAL

Posteriormente a análise dos dados obtidos, identificou-se que a empresa possui uma cultura organizacional fraca, que se caracteriza desta forma por possuir indefinições. A implantação das normas e da cultura é recente, estando em fase de adaptação no momento.

3.6 ESTRUTURA ORGANIZACIONAL

Através da análise dos dados coletados, foi constatado que a empresa possui uma estrutura organizacional no estilo mecanicista, onde o que predomina é a hierarquia e controle, junto com um alto nível de especialização, contando com um fluxo de informações que partem dos níveis hierárquicos inferiores para os superiores. A empresa não trabalha seu lado orgânico, no entanto ela tem planos para incluir esse tipo de estrutura futuramente.

A estrutura mecanicista é utilizada nas organizações do modelo tradicional, onde se possuem um ambiente estável e todas as tarefas a serem realizadas são definidas e repetitivas ocorrendo de forma previamente programada.

3.7 ESTRATÉGIAS

Identificou-se com base nos dados obtidos que atualmente a empresa utiliza a estratégia institucional para fortalecer sua imagem perante o mercado, buscando aperfeiçoamento no produto e qualidade, sendo reconhecida por uma organização da modernidade buscando novos clientes de todas as idades e tendências.

Contudo iniciaram a usufruir da ferramenta de indicadores KPI, que ainda está em processo de adaptação. Com esta ferramenta é possível realizar a análise dos resultados para medir se a organização está no caminho correto.

A empresa está em desenvolvimento para padronizar seus processos, e para isso realizam reuniões semanais para traçar ações visando atingir resultados cada vez melhores entre os setores, implementando indicadores de capacidade para verificar a quantidade que pode ser produzida em um determinado momento, como etiquetas, rótulos e dobras, indicadores de produtividade que medem a eficiência de embalagens e inspeções, e indicadores de qualidade que examinam a produção produzida pelos

fabricantes, onde desta forma a empresa procura ter uma boa imagem que reflita seus valores, objetivos e fornece aos clientes maior segurança.

3.8 FORMAS DE GESTÃO

A empresa aplica a APO como forma de gestão pelo qual definem as metas organizacionais, somado ao recém-implantado KPI. Também existem traços da forma de gestão taylorista pois os funcionários trabalham de acordo com os métodos desenvolvidos e pré-aprovados. As decisões normalmente são centralizadas nos gestores que acabam assumindo a responsabilidade completa pelos resultados, sejam eles bons ou ruins, sendo assim buscam por meio de seu aprimoramento constante, a garantia de que a organização estará preparada para alinhar seus objetivos com seus recursos e a capacidade de produção de seus colaboradores.

Embora a empresa tenha seus departamentos dependentes para a realização de tarefas e processos, a APO permite avaliar o desempenho e o desenvolvimento de forma individual, pois adota como método o controle e a coordenação das atividades exercidas, além de ser utilizada neste caso para definir um mapeamento geral do fluxo de toda as atividades, em conjunto com os indicadores de desempenho para a otimização dos processos. Com as tarefas sendo executada dentro de um determinado tempo, a liderança autocrática vem garantindo que os projetos sejam concluídos dentro do prazo estipulado para a entrega, proporcionando aos gestores e subordinados a melhoria da comunicação e da produção, com agilidade, eficiência e eficácia.

3.9 SUSTENTABILIDADE

Atualmente não foram observadas medidas sustentáveis como a coleta seletiva, uso de canecas ou ênfase na economia de energia e água. Estas medidas são previstas à partir do crescimento e desenvolvimento da organização.

4 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Entende-se que os objetivos trabalho foram alcançados, pois, conseguiu-se realizar uma pesquisa de campo atendendo assim o objetivo geral, bem como os objetivos específicos conseguiu-se fundamentar teoricamente de forma satisfatória todos os itens propostos e coletar as informações na empresa.

A elaboração do trabalho foi feito sem grandes dificuldades, pois desde a escolha da empresa a mesma desde o início se empenhou em ajudar na elaboração do trabalho, fornecendo os dados necessários para a realização do mesmo. A visita acadêmica não pode ser realizada devido à pandemia do Covid-19. Os métodos e técnicas utilizados para a elaboração do trabalho foram satisfatórios, pois conseguiu-se atender todos os requisitos, a entrevista informal com a diretora foi de grande ajuda conseguindo atender as expectativas desejadas, a observação participativa ajudou pois veio de uma pessoa que trabalha direto com a empresa, facilitando na coleta de informações.

Os métodos para fundamentar foram de grande utilidade, pois conseguiu-se fundamentar sem grandes dificuldades. A sugestão de tema para dar continuidade ao projeto escolhido pelos integrantes foi para a implantação da sustentabilidade, que atualmente a empresa não possui nenhuma medida sustentável, há uma ampla quantidade de informações disponíveis sobre o tema.

A elaboração deste trabalho proporcionou a oportunidade da equipe obter ganhos profissionais e pessoais, através do aumento da compreensão da importância do trabalho em equipe e também da estrutura de uma organização.

5. REFERÊNCIAS

ALBUQUERQUE, P. **Autogestão**. In CATTANI, A. A outra economia. Porto Alegre: Veraz Editores, 2003.

AMARAL. **Fundamentação Organizacional**. Rio de Janeiro, 2012.

ANDRADE, A. L. de. **A administração participativa e o valor das pessoas para a organização**. Fortaleza. 2008.

ANDRADE, J.; AFONSO, A.. **Manual de Tecnologias de informação e comunicação e libreoffice**. Gestão e organização da informação. Lisboa, 2014

ARAUJO, L. C. G. de. **Organização, sistemas e métodos e as modernas ferramentas de gestão organizacional: arquitetura, benchmarking, empowerment, gestão pela qualidade total, reengenharia**. São Paulo: Atlas, 2011.

BARBARÁ, S. **Gestão por processos: fundamentos, técnicas e modelos de implementação**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2008.

BENATTI, A. L.; SANTOS JUNIOR, J. R. dos. **Gestão E Indicadores Em Segurança Do Trabalho: Uma Abordagem Prática**. 1. ed. São Paulo: Érica, 2018.

BERNARDO, A. C. **Cultura e subculturas: gestão do sistema cultural nas organizações**. Lusíada Economia e Empresa, Lisboa. 2/3, p. 43-69, 2003.

CAMARGO, M. F. **Gestão do terceiro setor no Brasil: Estratégias de captação de recursos para organizações sem fins lucrativos**. São Paulo: Futura, 2002.

CHIAVENATO, I. **Administração nos novos tempos**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2. ed, 2010.

CHIAVENATO, I. **Recursos humanos na empresa**. São Paulo: Atlas, 2000.

CHIAVENATO, I. **Recursos Humanos: o capital humano das organizações**. 8 ed. São Paulo: Atlas, 2004.

CHIAVENATO, I. **Introdução à teoria geral da administração**. 7. ed. rev. e atual. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

CHIAVENATO, I. **Planejamento estratégico**. 12. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

CHINELATO, F. J. **O&M Integrado à Informática**. 10.ed. Rio de Janeiro: LTC, 2000.

CHILD, J. **Organização: princípios e prática contemporâneos**. São Paulo: Saraiva, 2012

COSTA, E. A., **Gestão estratégica, da empresa que temos para a empresa que queremos**. 2. Ed. São Paulo: Saraiva, 2007. 424.

CURRY, A. **Organização & Métodos: uma visão holística**. 2.ed. São Paulo: Atlas, 2000.

DUARTE, Jorge. Entrevista em Profundidade. In: DUARTE; BARROS. **Métodos e Técnicas de Pesquisa em Comunicação**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

FERNANDES, B. H. R.; BERTON, L. H. **Administração estratégica**. 2. ed. São Paulo, 2012.

FISCHMANN, A. A. (1987). **Implementação de Estratégias: identificação e análise de problemas**. Tese (Livre Doscência). São Paulo: FEA-USP.

FONSECA, J. J. S. **Metodologia da pesquisa científica**. Fortaleza: UEC, 2002.

FRANCISCHINI, A. S. N.; FRANCISCHINI, P. G. **Indicadores de desempenho: dos objetivos à ação-métodos para elaborar KPIS e obter resultados**. Rio de Janeiro: Alta Books, 2017.

FREITAS, J. **Sustentabilidade: Direito ao Futuro**. Belo Horizonte: Fórum, 2012.

Google Imagens. Disponível em: <https://slideplayer.com.br/slide/13999247/>. Acesso em: 18 abr. 2020.

GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

HALL, R. H. **Organizações: estruturas, processos e resultados**. 8.ed. São Paulo: Prentice Hall, 2004.

JOHNSON, G.. **Fundamentos da Estratégia**. São Paulo. Editora Artmed. 2011.

JONES, G. R. **Teoria das organizações**. São Paulo: *Pearson Education* do Brasil, 2010

KING, N. C. O. **Desenvolvimento de um processo para análise da Produtividade Sistêmica**. Curitiba: PUC/PR, 2007.

LACOMBE, F.. **Administração princípios e tendência**. São Paulo: Saraiva, 2003.

LAPA, R. P. **Indicador de Desempenho em Segurança do Trabalho** (ARTIGO 4/4). Disponível em: <http://segurancatemfuturo.com.br/index.php/2017/10/23/indicador-de-desempenhoem-seguranca-do-trabalho/>>. Acesso em: 19 abr. 2020.

LEFF, E. **Saber ambiental: sustentabilidade, racionalidade, complexidade, poder**. Petrópolis, RJ: Vozes, 2001.

MALLADA, F. J. R. **Gestão do absenteísmo trabalhista nas empresas espanholas**. In. AGUIAR, Gizele de A. Souza. OLIVEIRA, Jannine Rodrigues de. Absenteísmo, suas principais causas e consequências em uma empresa do ramo de saúde. Revista de ciências gerenciais. Anhanguera educacional S.A. 2007.

MARRAS, J. P. **Administração de recursos humanos: do operacional ao estratégico**. São Paulo: Futura, 2000.

MARCONI, M. de A.; LAKATOS, E. M. **Fundamentos da metodologia científica**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

MARCONI, M. de A; LAKATOS, E. M. **Técnicas de pesquisa: planejamento e execução de pesquisas, amostragens e técnicas de pesquisas, elaboração, análise e interpretação de dados**. 7 ed. São Paulo: Atlas, 2011.

MARQUES, M. **Indicadores da Qualidade: Descubra Quais São e Como Implantá-los em Sua Empresa**. 2017.

MARQUES, J. R. **Entenda o conceito de autogestão e sua contribuição para a sociedade**. 2017

MARTINS, G. de A.; THEÓPHILO, C. R. **Metodologia da investigação científica para ciências sociais aplicadas**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2016.

MARTINS, J. R. **Introdução à sociologia do trabalho**. Curitiba: InterSaberes, 2017.

MATTAR N, J. A. **Filosofia e ética na administração**. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2010

- MENEGON, L. F. **Comportamento Organizacional**. São Paulo: Person Education do Brasil, 2012.
- MINTZBERG, H.; AHLSTRAND, B.; LAMPEL, J. **Safári de Estratégia: Um Roteiro pela Selva do Planejamento Estratégico**. 2. ed. Artmed, 2010.
- MORAES, A. M. P.. **Introdução à Administração**. 1. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2004.
- MOREIRA, D. A. **Pesquisa em Administração: Origens, usos e variantes do método fenomenológico**. Revista de Administração e Inovação, v. 1, n. 1, 2004.
- ODA, É.; MARQUES, C. F.. **Gestão das Funções**. Curitiba: IESDE Brasil S.A, p. 84, 2008.
- OLIVEIRA, D. de P. R. **Planejamento Estratégico: Conceitos, Metodologia e Práticas**. São Paulo: Atlas, 2004a.
- OLIVEIRA, D. de P. R. **Sistemas, Organizações & métodos: uma abordagem gerencial**. 14 ed. São Paulo: Atlas, 2004b.
- OLIVEIRA, D. de P. R. **Estrutura organizacional: uma abordagem para resultados e competitividade**. São Paulo: Atlas, 2006.
- OLIVEIRA, M. A. **Comportamento organizacional para gestão de pessoas: como agir nas empresas e seus gestores**. 1. ed. São Paulo: Saraiva, 2010.
- OLIVEIRA, M. M. **Como fazer pesquisa qualitativa**. Petrópolis: Vozes, 2007.
- ORLICKAS, E. **Consultoria interna de recursos humanos**. 11. ed. São Paulo: Danelli, 2012.
- PADOVEZE, C. L. **Controladoria Básica**. 3. ed. São Paulo: Cengage Learning, 2016.
- PEREIRA, M. I.; SANTOS, S. A. dos. **Modelo de gestão: uma análise conceitual**. São Paulo: Pioneira, 2001.
- PORTER, M. E. **Estratégia Competitiva**. Rio de Janeiro: Campus, 2005.
- ROBBINS, S. P. **Administração: mudanças e perspectivas**. São Paulo: Saraiva, 2000
- ROBBINS, S. P.; DECENZO, D. A., **Fundamentos de administração: conceitos essenciais e aplicações**. 4 ed. São Paulo: Prentice Hall, 2004.
- ROBBINS, S. P. **Comportamento Organizacional**; Tradução técnica Reynaldo Marcondes. – 11. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2005.
- SACHS, I.. **Rumo à Ecosocioeconomia**. São Paulo: Cortez, 2004.
- SILVA, R. O. da. **Teorias da Administração**. - São Paulo: Pioneira Thomsom Learning, 2004.
- SCHEIN, E.H. **Guia da sobrevivência da cultura corporativa**. Rio de Janeiro: Editora José Olympio, 2001.

SCHWEIGERT, L. R., **Plano diretor e sustentabilidade ambiental da cidade. Dissertação de mestrado. Arquitetura e Urbanismo.** Universidade Presbiteriana Mackenzie, 2007.

TAKASHINA, N. T.; FLORES, M. C. X **Indicadores da qualidade e do desempenho: como estabelecer metas e medir resultados.** Rio de Janeiro: Qualitymark, 2005.

TAVARES, M. C. **Gestão Estratégica.** São Paulo: Atlas, 2000.

TANURE, B. **Virtudes e pecados capitais: a gestão de pessoas no Brasil.** Rio de Janeiro: Elsevier, 2007.

TANURE, B. **Singularidades da gestão a brasileira.** In: BARBOSA, Livia (coord.) **Cultura e diferença nas organizações: reflexão sobre nós e os outros.** São Paulo: Atlas, 2009.

TENÓRIO, F. G. **Flexibilização organizacional: mito ou realidade.** Rio de Janeiro: Editora FGV, 2000.

VASCONCELLOS F., P. de. e PAGNONCELLI, Dernizo. **Construindo estratégias para vencer: um método prático, objetivo e testado para o sucesso de sua empresa.** 7. ed. Rio de Janeiro: Campus, 2001.