

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

Tecnólogo em Gestão de Recursos Humanos
1º Período

Orientadora
Profª Msc. Lucélia Mildemberger

Autores
Ana Paula Buachak dos Santos
Bianca Diniz Pereira
Camila dos Santos Coelho
Gabriele Ferreira Mendes Lopes
Giovanna Nathaly Almeida Galvão
Kauane Cristine de Oliveira Teles
Luana Tayná da Silva

RESUMO

Este trabalho tem como objetivo geral realizar uma pesquisa de campo com foco em uma empresa no ramo de engenharia na região de São José dos Pinhais. Os objetivos específicos são a elaboração de uma pesquisa bibliográfica com foco no tema organizações e, a realização de uma pesquisa de campo para a coleta de informações, com a finalidade de compreender o funcionamento da empresa. A principal técnica da metodologia utilizada é a pesquisa de campo, e são utilizadas outras técnicas, como por exemplo: entrevista informal, observação participativa e não participativa, pesquisa bibliográfica, pesquisa documental e pesquisa de internet. Para a realização do trabalho, os temas são fundamentos em dois autores. Os principais temas pesquisados foram: organização, organograma, visão, missão e valores, objetivos e metas, cultura organizacional, estrutura organizacional, estratégias, formas de gestão e sustentabilidade. Os objetivos do trabalho foram atingidos.

Palavras-chave: 1 – Organização. 2 – Formas de Gestão. 3 – Estrutura Organizacional

1. INTRODUÇÃO

As organizações têm um papel relevante para a sociedade. São as organizações que fabricam todos os tipos de produtos necessários para as pessoas, geram empregos e promovem o desenvolvimento econômico.

O presente trabalho trata-se de uma pesquisa de campo focado no tema organizações realizado em uma empresa do ramo de engenharia. O trabalho é composto de metodologia, fundamentação teórica, desenvolvimento e considerações finais.

O estudo contou com a aplicação de técnicas da metodologia científica, sendo a principal a pesquisa de campo, e outras utilizadas como: pesquisa bibliográfica, documental, observação participativa e não participativa e pesquisa de internet.

A fundamentação teórica explorou os principais conceitos ligados ao tema organizações e sempre com base em dois autores, para a melhor compreensão.

O desenvolvimento apresenta os dados da empresa objeto da pesquisa nos temas fundamentados.

As considerações finais apresentam o resultado do trabalho em termos de objetivos, dificuldades, uso da metodologia e ganhos.

1.1 OBJETIVOS

Este trabalho tem como objetivo geral elaborar uma pesquisa de campo em uma organização e dois objetivos específicos:

- a) elaborar uma pesquisa bibliográfica com o tema organizações para ampliar o conhecimento da teoria;
- b) coletar os dados diretamente na empresa com uma pesquisa de campo.

1.2 JUSTIFICATIVA

Segundo Salvucci (2019) a justificativa tem como objetivo mostrar a contribuição que a pesquisa poderá oferecer no campo social e/ou no âmbito do conhecimento científico.

De acordo com os procedimentos utilizados para a realização desta pesquisa, nesta seção foram incluídas as pesquisas sobre a importância dos temas baseadas em dois autores, para a melhor compreensão dos temas.

Com base em Coutinho e Dwek (2010) as organizações dependem de um corpo de liderança e gestão, apto a tomadas de decisões abruptas, negociações importantes, capacidade de agir sob pressão constante e entre outras competências. Dependem também de colaboradores com comprometimento, bom desempenho em suas funções e rápida resolução de pequenos problemas e situações emergenciais em seus setores para auxiliar a liderança ao alcance de metas e objetivos estabelecidos, com isso garantindo o bom funcionamento da empresa.

De acordo com Nascimento (2012) as mudanças caracterizam-se como necessidade, com pensamentos em uma mudança organizacional voltada para “missão, visão, inovação e diversidade”. A importância das organizações em vivência tanto social como corporativa é simples, todo ambiente em que há um fluxo organizacional bem elaborado e efetivo acaba tendo suas atividades e condutas melhor desempenhadas, isso nos vale em ambos os ambientes, trazendo assim um pensamento re-organizacional para os empreendimentos, para que tenham um melhor funcionamento e exerça suas atividades da melhor maneira possível.

De acordo com Maia e Oliveira (2015) organograma não passa de um gráfico aonde é representada a estrutura hierárquica da empresa e pode ser alterado à medida que forem surgindo novos setores e novas funções. Ele é de extrema importância para qualquer organização, pois é através dele que é possível realizar a divisão de cargos e setores.

Com base em Wolaniuk e Hilst (2018) o organograma é uma das formas gráficas organizacionais mais utilizadas, pois delimita funções, cargos e hierarquias dentro de uma instituição. Ele é importante para as organizações, de modo que é possível ter uma melhor visualização de níveis hierárquicos da empresa, pois permite que qualquer pessoa identifique os responsáveis por cada setor, visando à agilidade e compreensão dos colaboradores saberem a quem se reportar quando necessário.

Mensurar valores organizacionais não é algo muito fácil, porém torna-se necessário para a composição dos alicerces estratégicos da organização. Uma empresa sem valores é como uma pessoa sem identidade. Neste sentido Rodrigues et al. (2009) ensinam que os valores são definidos como crenças primordiais para a tomada de decisão. Segundo Costa (2007) são princípios de orientação essenciais, intrínsecos e importantes para os componentes da organização.

Rodrigues et al. (2009) também acreditam que os valores podem e devem ser entendidos como ideias a serem seguidas, sendo os líderes os principais agentes da prática dos valores, uma vez que esses princípios devem ser transformados em atitudes.

Para Porto (2008), qualquer organização seja pública ou privada, seja grande ou pequena, necessita compreender sua missão no mercado e a partir disso estabelecer sua visão para dentro de seus padrões. É importantíssimo respeitar suas características, pois assim poderá encontrar soluções que ajudam a desenvolver e reforçar a sua qualidade organizacional e de seus produtos. Os produtos e serviços são os caminhos pelo qual a organização leva para a sociedade a sua missão e a visão orienta o processo de criação deste caminho, estimulando o rompimento com a situação atual e o estado futuro desejado.

Torna-se, por fim, essencial verificar, na missão, a presença de ideologias, de outros discursos, alheios à organização. Scorsolini-Comin (2012) traz para a análise da missão o conceito de interdiscurso, pois afirma que a missão não é isenta ou criada “na” e “pela” organização. Missão seria o resultado de uma articulação entre a “razão de ser” da organização e discurso presentes em outros contextos da sociedade.

No contexto organizacional, a visão descreve a parte do planejamento estratégico em que a empresa define o que espera ser/realizar em um determinado tempo. Ela orienta os colaboradores para o futuro, contudo não se distancia da realidade da empresa. Faz a relação do cenário atual da empresa com o que se pretende alcançar em longo prazo, mostra quais resultados se quer atingir e que trabalho deve ser realizado para a obtenção dos resultados, ou seja, determina de que maneira utilizar os recursos para seguir uma trajetória (OLIVEIRA, 1998).

Segundo Collins e Porras (2000) os grandes navegadores sempre sabem onde fica o norte. Sabem aonde querem ir e o que fazer para chegar a seu destino. Com as grandes empresas acontece a mesma coisa: elas têm visão. É isso que lhes permite administrar a continuidade e a mudança simultaneamente.

Disseminar valores e significados, visando ao alinhamento de propósitos, tem uma importância estratégica para os gestores e demais participantes das organizações de trabalho. Esse alinhamento pressupõe a existência de um processo contínuo que identifique e rearranje o que estiver em conflito com os valores centrais da organização de trabalho (ZANELLI; SILVA, 2008). Assim, é que as organizações bem-sucedidas têm nos seus valores compartilhados uma fonte de força. Por meio deles, os seus empregados se sentem como parte importante da organização, são motivados porque a vida organizacional tem

significado para eles. A tarefa principal dos administradores residiria na modelagem e no realce dos valores. (FREITAS, 2005).

De acordo com Costa Junior (2008) é necessário que os objetivos da empresa sejam claros e diretos. Eles têm a importância e o dever de indicar ações relacionadas com uma determinada meta, com a finalidade de alcançá-las diretamente. Para diferenciar objetivo de meta é relacionar objetivos com números complementando então com detalhes específicos.

Referente ao autor Bonome (2009) a organização estaria incompleta se não pudéssemos saber os reais motivos pelo qual ela existe. Ou seja, sempre quando vamos pesquisar a história de uma empresa iremos procurar os objetivos a qual levou a nascer. Bonome nos diz que a eficiência geral de uma organização é determinada pela capacidade medida que a empresa consegue atingir seus objetivos.

Com base em Lemes, et al. (2012) o estabelecimento de metas é umas das atividades mais importantes para a organização, responsabilidades definidas por seus gestores e a destinação dos recursos para a empresa. As metas devem ser de tanto um modo desafiador, porém que sejam envolventes e possíveis de serem atingidas. Quando muito difíceis o alcance pode cair em descrédito, fazendo com que a organização não de um passo à frente. E quando muito fáceis pode ser que as equipes envolvidas não deem a devida importância para estas metas e a mobilização necessária para a mudança.

Conforme Costa Junior (2008) as metas são fundamentais para o alcance dos objetivos da organização, onde estão relacionadas com a missão ou visão. São ações de melhorias de modo a somar que a empresa alcance a missão estabelecida. Para o autor um modo fácil de diferenciar meta de objetivo é entender que a palavra meta corresponde a descrição “do que fazer”. Concluindo a missão, visão e valores devem estar equiparados e consistentes entre si. Estes formam a base que a organização necessita para escolher as ações que tornará possivelmente atingir suas metas.

Segundo Passeto e Mesadri (2013), a cultura organizacional é um ponto estratégico nas instituições e sua função é de grande importância para determinar os valores que estão ligados às ações e comportamentos do dia-a-dia nesse local. Ela também é responsável na modificação desses valores, em momentos que a empresa avalie necessária e/ou apropriada.

Para Johann et al. (2015), a cultura organizacional e a gradual adaptação dela nas organizações, tem grande relevância, pois o mundo todo, em diversos os aspectos, está

em ampla alteração de procedimentos e ideias. Assim, a empresa tem suas próprias culturas e conceitos internos, mas nunca deixa de estar em transformação e evolução com o exterior.

De acordo com Robbins, (1999, p. 315) a estrutura interna de uma organização “contribui para explicar e prever comportamento. Isto é, além de fatores individuais e de grupo, os relacionamentos estruturais nos quais as pessoas trabalham tem um impacto importante nas atitudes e comportamentos dos empregados”.

É essencial se ter estrutura organizacional completa e direta, seja ela orgânica (focada no desenvolvimento humano), mecanicista (focada em resultados e agilidade) ou quanto as duas, pois ela atua como controle, para distinguir cargos, orientar na gerencia, melhorar atitudes e decisões e se faz atingir com facilidade seus objetivos.

E por concordância, Llatas (2011) descreve que é muito importante que cada empresa esteja bem adequada a sua estrutura organizacional, para que haja boa comunicação entre os departamentos internos e externos, contribuam para um trabalho eficaz e que tragam resultados positivos, a fim de atender as necessidades de todos.

De acordo Wolaniuk e Hilst (2018), estratégia é uma ferramenta de gestão que ajuda a alcançar um objetivo ou resultado específico, com processo fundamental analítico para tomadas de decisões internas e externas da organização, porém não deve ser confundido com administração estratégica por mais que seja seu elemento central não é o seu único componente.

Segundo Guindani, Martins e Sertek (2007), estratégia é a forma em que a organização se insere no mercado escolhido e ganham o espaço almejado. Características de uma organização estratégica são: visão, adaptação às tendências globais, domínio da tecnologia da informação e encarar mudanças como fatores de oportunidades.

Segundo Dalfovo Machado e Dalfovo (2018) as formas de gestão são necessárias pois são utilizadas como ferramentas de conhecimento para ajudar o empreendedor a fazer do seu negócio, próspero assim garantindo o crescimento da organização. Já Scatena (2010) diz que as formas de gestão são importantes dentro de uma organização pois é através do gerenciamento que pode haver um bom planejamento, organização, direção e controle.

Segundo Boff (2017), a Sustentabilidade é manter as condições de vida, através de responsabilidade socioambiental. É extremamente importante que as organizações sejam

o máximo sustentável, que não seja em busca apenas de status, mas que visem o bem-estar futuro, e consequentemente gerem um benefício econômico a todos.

Assim como Boff, Parente (2019) afirma que a maior causa da insustentabilidade foi o início da Revolução Industrial. Gerou fatores que atingem diretamente os três pilares da sustentabilidade (Economia, sociedade, ambiente). Com isso, entra em debate que é fundamental que a sustentabilidade seja uma questão a ser seguida por todos em conjunto, sendo em parte organizacional, comércio, governo e a sociedade que também tem seu papel chave para influenciar melhor decisões, atitudes, e a responsabilidade socioambiental.

1.3 METODOLOGIA

Segundo Salvucci (2019) a metodologia tem como objetivo proporcionar maior familiaridade com o problema, aprimorando as ideias ou a descoberta e intuições.

De acordo com os procedimentos utilizados para a realização desta pesquisa foram utilizadas várias ferramentas e técnicas. De modo que, para obter as informações necessárias a principal ferramenta será a pesquisa de campo.

Segundo Lakatos e Marconi (2010) a pesquisa de campo pode ser definida como uma pesquisa utilizada para observação de dados reais e acontecimentos, com o objetivo de conseguir informações e/ou conhecimentos que serão analisados para algum fim. Ela é uma ferramenta muito importante, pois além de tirar dúvidas que podem surgir, é através dela que se consegue ter respostas e informações concretas sobre determinado assunto conhecidos e até desconhecidos.

Para Martino (2018) a pesquisa de campo caracteriza-se pelas investigações que envolvem contato direto com a fonte de dados através de observações e de realizações de entrevistas ou questionários avaliativos. Nesta abordagem é possível se ver diante de toda a complexidade no real. No entanto, ela pode desestabilizar certezas e mostrar caminhos viáveis.

Conforme Lakatos e Marconi (2010) a entrevista informal é uma ferramenta que pode ser utilizada para extração de informações através de uma conversa informal, onde o entrevistador tem liberdade para desenvolver várias circunstâncias e explorar uma situação. Neste tipo de entrevista as perguntas são abertas, tornando o ambiente mais leve e agradável para que o entrevistado se sinta à vontade para expor suas opiniões.

De acordo com Martino (2018) a entrevista informal é um diálogo entre pesquisador e entrevistado para obter informações de forma mais transparente e natural. A partir deste tipo de entrevista, podem surgir detalhes e informações que ficariam de fora se ocorresse em outras modalidades de entrevista.

Segundo Martino (2018) a observação participativa é quando uma pessoa de um grupo participa ativamente em uma determinada atividade, assim, podendo contribuir com as experiências vividas do seu cotidiano para aquele grupo. Isso, permite que a pessoa possa contribuir ainda mais no rendimento de alguma atividade, trabalho ou projeto. Pois, ela vivencia as experiências no seu dia a dia e ainda pode receber informações que se fosse uma pessoa que estivesse do lado de fora, não conseguiria obter.

Conforme Lakatos e Marconi (2010) a observação participativa é observada por um membro que participa e se incorpora ao grupo para a realizações das atividades. Este tipo de observação pode trazer alguns benefícios, pois quando surgir dúvidas pelos integrantes da equipe, este membro pode auxiliar ou tirar diretamente com o responsável, assim ganhando a confiança do grupo.

Segundo Lakatos e Marconi (2010) a observação não participativa é uma observação que o membro não participa ativamente das atividades desenvolvida, ele observa, mas não interage. Desta forma, isso possibilita que o membro veja a situação de forma como é em seu procedimento comum, sem intervir no método utilizado.

Para Martino (2018) a observação não participativa é quando a pessoa não participa de uma determinada atividade, ele apenas observa. Contudo, sua vantagem é que não influencia os integrantes em determinado assunto que pode surgir, entretanto, sua desvantagem é a não participação afundo sobre o tema abordado, pois os integrantes não têm certa proximidade e assim, gerando um desconforto.

De acordo com Gil (2010), a pesquisa bibliográfica é uma ferramenta fundamental nos cursos de graduação, realizada em sua grande maioria para trabalhos de pesquisa avançados, como por exemplo, em trabalhos acadêmicos, utilizando diversos métodos para ser concretizada, sendo eles tradicionalmente os livros, revistas, jornais, teses, dissertações, entre outros materiais já publicados e impressos que servem como base e fundamentação para uma pesquisa bibliográfica.

Andrade (2010) complementa o raciocínio anterior e diz que a pesquisa bibliográfica é considerada também de extrema importância no desenvolvimento de um assunto, em citações e delimitações do tema de um trabalho, entre outros, a realização de uma pesquisa

bibliográfica é citada como “Obrigatória” pela autora para a realização de uma pesquisa exploratória.

Conforme Carvalho (2008), a pesquisa documental é exercida com frequência nas ciências sociais, constituindo sua importância na ligação que estabelece com campo histórico e econômico, tem muita semelhança com a bibliográfica, levando em conta a natureza das pesquisas, em que ambas têm fundamentos em materiais e dados já existentes e publicados.

Gil (2010) completa, afirmando que apesar das semelhanças, ambas as pesquisas têm suas distinções, a documental tem diversas fontes, mas não se foca em algo específico, podendo obter diversos fins, já a bibliográfica se foca em um objetivo e propósito único.

Segundo Barral (2007), a pesquisa na internet foi uma evolução fascinante e muito proveitosa referente a circulação de informações, a pesquisa realizada por esse meio é muito rica em detalhes, trazendo as notícias com muita agilidade e com o máximo de atualidade possível. A internet traz muitos benefícios para vários usuários, sejam eles em figura física, jurídica ou universitária, obtendo assim uma grande porcentagem de eficácia em suas necessidades de conhecimento.

Porém Machado, Maia e Labegalini (2007), nos alertam para alguns cuidados que devemos levar em consideração quando se trata desse veículo de comunicação, como a autenticidade das informações e a credibilidade dos sites de busca, ou seja, para utilizar a ferramenta é necessária muita paciência e atenção para com os dados coletados.

2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Segundo Salvucci (2019) a fundamentação teórica tem como objetivo uma breve discussão do problema, na perspectiva de fundamentá-lo nas teorias existente e servir de base para a análise e interpretação de dados coletados

De acordo com os procedimentos utilizados para a realização desta pesquisa, nesta seção serão realizadas as pesquisas sobre os conceitos dos temas baseado em dois autores, para a melhor compreensão dos temas.

2.1 ORGANIZAÇÃO

Acordado com o raciocínio de Krausz (2005) as organizações no mundo corporativo são utilizadas para garantir o atingimento dos objetivos e atividades corporativas com êxito e competência, a autora nos aponta que toda organização é criada com um propósito de resultados positivos e para isso existe a necessidade de se padronizar esses processos organizacionais e comportamentais, para que haja um controle individual e nenhum funcionário se desvie de sua função e objetivos estabelecidos.

179

No pensamento de Egg (2012) as organizações podem ser definidas como coletividade, pois individualmente cada colaborador fazendo a parte que lhe cabe, tudo sairia bem na realização das tarefas designadas a cada setor e funcionário, fazendo assim o bem comum ao grupo. A autora aponta as organizações como planejamentos estratégicos para realização de determinados objetivos corporativos, assim assemelhando-se ao autor anterior.

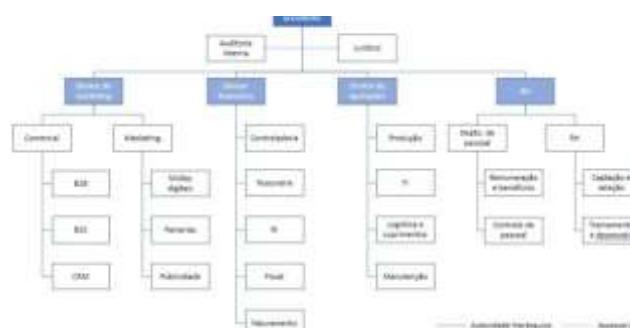
2.2 ORGANOGRAMA

Cury (2005) denota que organogramas são gráficos que representam a estrutura formal da organização, ou seja, é a representação gráfica de uma estrutura organizacional. Para Lacombe e Heilborn (2003), organograma é um gráfico que representa visualmente a estrutura organizacional de uma instituição ou empresa. O principal propósito de modelo estrutural é apresentar a hierarquização e as relações entre os diferentes setores da organização.

2.2.1 Organograma Funcional

Como afirma Araujo (2010) organograma funcional, conforme apresentado na Figura 1, é uma técnica muito usada, pois dissemina funções e principais atividades de cada setor da organização. Em algumas instituições o organograma funcional é substituído

Figura 1 - Organograma Funcional



Fonte: Alencar, W. (2019)

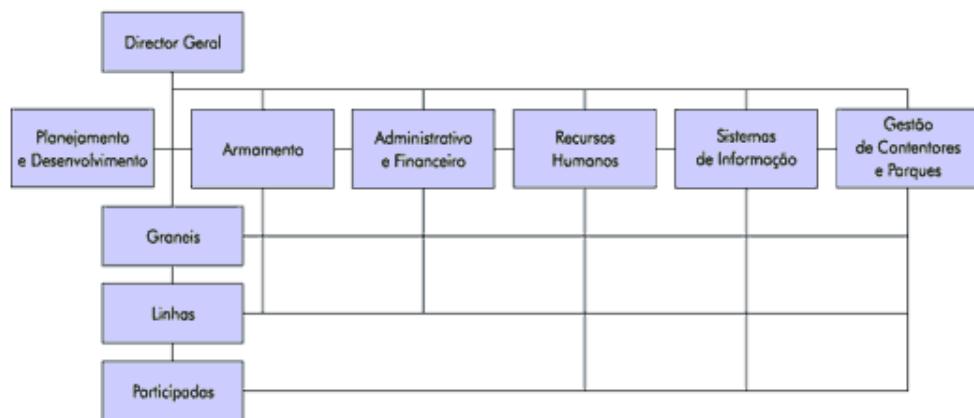
pelo manual organizacional. Mintzberg (1995) certifica que parecido com organograma vertical, ele enfoca as relações da organização e não hierarquia.

2.2.2 Organograma Matricial

Segundo Araujo (2010) o organograma matricial, conforme apresentado na Figura 2, além de ser uma forma de organograma moderna e recente a estrutura matricial é o resultado das formas de organogramas tradicionais, as ideias de projetos mais a dinâmica da empresa temos aí então a organização em matriz.

Chiavenato (2000) afirma que o organograma matricial tem como característica principal a representação dos grupos de trabalhos por projetos que podem ser temporários.

Figura 2 - Organograma Matricial



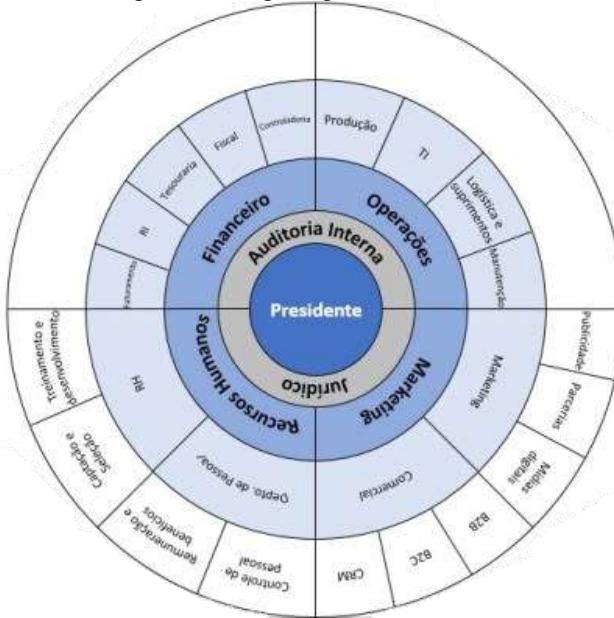
Fonte: Ávila, R. (2015)

2.2.3 Organograma Circular

Segundo Araujo (2010) a forma organograma circular, conforme apresentado na Figura 3, é uma ferramenta que delimita funções e deixa clara a hierarquia da organização (quem manda, como manda e quem obedece).

Chiavenato (2000) afirma que o organograma circular não busca representar a hierarquia, mas sim o trabalho em grupo, pois as instituições mais recentes costumam utilizar este modelo.

Figura 3 - Organograma Circular



Fonte: Ávila, R. (2015)

2.3 VISÃO, MISSÃO E PRINCÍPIOS

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.

Segundo Chiavenato (2005) a missão funciona como o propósito orientador para as atividades da organização e para aglutinar os esforços dos seus membros. Serve para clarificar e comunicar os objetivos da organização, seus valores básicos e a estratégia organizacional. Cada organização tem a sua missão própria e específica. A missão pode ser definida em uma declaração formal e escrita, o chamado credo da organização, para que funcione como um lembrete periódico a fim de que os funcionários saibam para onde e como conduzir o negócio.

Para Costa (2007) 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. Já

Costa (2007) afirma que uma visão deve ser compartilhada por toda empresa e tem um valor precioso, além de explicitar o que a empresa quer ser, unificar as expectativas, dar um sentido de direção, facilitar a comunicação, ajudar no envolvimento e comprometimento das pessoas, dar energia às equipes de trabalho, inspirar as grandes diretrizes e balizar as estratégias e demais ações da empresa.

Rodrigues et al. (2009) ensinam que os valores são definidos como crenças primordiais para a tomada de decisão. E, podem e devem ser entendidos como ideias a serem seguidas, sendo os líderes os principais agentes da prática dos valores, uma vez que esses princípios devem ser transformados em atitudes.

Segundo Costa (2007) são princípios de orientação essenciais, intrínsecos e importantes para os componentes da organização.

2.4 OBJETIVOS E METAS

Com base em Costa Junior (2008) os objetivos constituem-se em ações mensuráveis e fornecem informações a respeito de o que deve ser feito, seus respectivos meios de realização e as datas ou prazos a serem cumpridos. Os objetivos então correspondem às ações específicas e mensuráveis, as quais constituem os passos para que a empresa atinja a meta.

De acordo com Honorato (2004) os objetivos de uma organização são decorrentes as suas missões. A empresa pode definir como objetivo: ter lucratividade, rentabilidade, posicionamento e participação no mercado. Os objetivos devem serem definidos para se tornarem eficazes, portanto, precisam ser claros, escritos, específicos, mensuráveis, desafiadores, mas alcançáveis.

De acordo com Costa Junior (2008) a definição de meta é o caminho que a empresa deve seguir para alcançar os objetivos desejados. Nesse sentido, as metas servem para direcionar a organização, descrevendo os pontos-chaves para a obtenção do sucesso.

Com base nos autores Lemes et al. (2012) o conceito de meta é uma parte do objetivo a ser alcançado, quantificável e com prazo de execução definido. Meta gera compromisso de cronograma. Afinal quem não tem prazo, não tem pressa.

2.4.1 Indicadores de Desempenho

De acordo com Custodio (2015) para evitar o problema da demora dos demonstrativos de resultados as empresas adotaram ferramentas métricas que indicam os resultados no exato momento que eles estão acontecendo. Esse acompanhamento é feito por meio dos indicadores de desempenho, que são o GPS da organização, orientando os esforços na direção correta.

Com base em Tachizawa e Faria (2007) o conceito de indicadores de desempenho pode ser chamado de itens de controle de causas e são estabelecidas para os pontos de verificação do processo. Os indicadores de desempenho de um processo são os índices numéricos estabelecidos para as principais causas que afetam determinado indicador de qualidade.

2.4.2 Indicador de Produtividade

Custodio (2015) relata que os indicadores de produtividade monitoram o uso de recursos para a produção de um bem ou serviço. Então para se tiver uma boa produção e um produto eficiente, temos que analisar com cuidado de onde vem às matérias-primas, como está a mão- de- obra, os indicadores de produtividade nos mostram esta eficiência.

Para Tachizawa e Faria (2007) os indicadores de produtividade refletem a relação produtos (serviços) / insumos, ou seja, procuram medir a eficiência de um dado processo ou operação em relação à utilização de um recurso ou insumo específico (mão- de- obra, equipamento, energia, instalações etc.).

2.4.3 Indicador de Qualidade

Com base em Custodio (2015) os indicadores de qualidade indicam o nível de aceitação, após o produto pronto ou serviço prestado, os indicadores de qualidade vão nos indicar a opinião dos clientes referente a qualidade de produto ou serviços, se o produto/ serviços atingiram as expectativas e necessidades dos clientes.

De acordo com Tachizawa e Faria (2007) os indicadores de qualidade são, portanto, indicadores que buscam relacionar a opinião do cliente sobre um produto ou serviço. Em suma, medem o grau de satisfação do cliente com relação a um dado produto ou serviço.

2.4.4 Indicador de Segurança

Com base em Mattos e Másculo (2011) na gestão moderna da segurança e saúde no trabalho os indicadores estatísticos de segurança assumem um papel de grande importância na prevenção de acidentes e doenças ocupacionais. No modo operacional esses indicadores podem funcionar do seguinte modo: Taxa de frequência: número de acidentes por milhão de horas- homens de exposição ao risco, em determinado período. Taxa de gravidade: tempo computador por milhão de horas-homens de exposição ao risco, em determinado período.

Com base em Luck (2013) relacionado com os esforços gerenciais para melhorar o desempenho de Saúde e Segurança no Trabalho (SST) são estabelecidos monitoramentos e medições adequadas, que envolvem o acompanhamento de resultados, medidos principalmente pelos indicadores de segurança. Os desempenhos operacionais desses indicadores são: Monitoramento de doenças, taxas de incidentes e doenças, avaliação de eficácia de treinamento de SST, coletar e interpretar dados gerados, tornando ações necessárias para correção e melhorias.

2.4.5 Indicador de Absenteísmo

Com base em Silva e Rezende (2016), a definição de indicadores de absenteísmo é a relação do grau de ausência ao trabalho x horas trabalhadas. Referem-se a atrasos, faltas ao trabalho e saídas antecipadas, de maneira justificada ou injustificada, ou ainda aquelas justificáveis.

De acordo com Silveira (2014) o conceito de indicador de absenteísmo tem por objetivo medir o desempenho do gerenciamento da empresa, considerando que ausências, por qualquer motivo, pode ser objeto de ações gerenciais preventivas. Definição operacional: total de horas não trabalhadas pelos colaboradores, por motivos diversos, dividido pelo total de horas no mês considerado.

2.5 CULTURA ORGANIZACIONAL

Para Newstron (2008) a cultura organizacional é a junção dos hábitos comuns entre membros de uma organização, ou seja, suas crenças, seus valores e tudo aquilo que eles compartilham de ideias e costumes dentro da instituição.

Segundo Chiavenato (2000) a cultura organizacional é um conjunto de tradições, valores, crenças e hábitos, em comum, dos indivíduos em uma organização. Ela representa as regras que não são citadas dentro da empresa, mas que todos fazem sem nem mesmo perceber, por já ter se tornado habitual e cultural.

2.5.1 Cultura Forte

De acordo com Menegon (2012) a cultura forte de uma organização é aquela que tem todos os seus valores e crenças compartilhados entre os departamentos e seus colaboradores. Nela os funcionários entendem e concordam com as ideias da organização, fazendo com que eles se identifiquem com o local e, assim, não tem rotatividade e nem desejo de demissão.

Conforme Silva e Oliveira (2006) a cultura forte está concentrada nas organizações que tem mais tempo no mercado e menor rotatividade de funcionários, fazendo com que seus hábitos não tenham grande mudança desde o começo e sejam compartilhados por todos.

2.5.2 Cultura Fraca

Para Masiero (2012) a cultura organizacional fraca não tem grande influência nas atitudes e conceitos de seus colaboradores. Para ele, nesta cultura quase não existe concordância entre as ideias de seus funcionários e as ideias da empresa.

Segundo Menegon (2012) a cultura fraca em uma organização é aquela que os funcionários não acatam completamente as ideias e conceitos da empresa, eles têm seus próprios valores. Esta cultura é normalmente indefinida, os departamentos e indivíduos tem seus próprios modos de pensar.

2.5.3 Cultura Dominante

De acordo com Pasetto e Mesadri (2013) uma cultura organizacional dominante é aquela em que os principais valores da empresa são compartilhados pela maioria dos funcionários e, normalmente, partiram da direção da empresa, passando para o restante de seus departamentos.

Conforme Menegon (2012) a cultura dominante de uma empresa é a que define a personalidade da organização. Esta cultura é formada pelos valores essenciais da empresa e são compartilhados pela maior parte dos membros dela.

2.5.4 Cultura Subculturas

Para Pasetto e Mesadri (2013) as subculturas de uma organização são formadas por poucos membros da empresa, podendo ser por algum determinado departamento ou área. Estas subculturas surgem refletindo alguns problemas ou situações que estes setores sofrem no dia a dia.

Segundo Menegon (2012) as subculturas em uma empresa aparecem em certos grupos de pessoas, em reflexo de dificuldades e ocasiões que estes colaboradores passam no cotidiano. Para ela, estas subculturas incluem os principais valores da cultura dominante da empresa e os valores particulares da área que se encontra a subcultura.

2.5.5 Cultura Nacional ou Organizacional

De acordo com Robbins (2005) a cultura nacional é a cultura que cada pessoa trás de seu país. Para ele, está cultura influência muito mais nas atitudes dos colaboradores do que a cultura organizacional. Por isso, a cultura nacional está presente na cultura dominante da organização.

Conforme Menegon (2012) a cultura nacional influencia muito mais as pessoas do que a cultura organizacional, mesmo que a cultura da organização seja forte e mude com facilidade o comportamento das pessoas, a cultura nacional sempre dominará.

2.6 ESTRUTURA ORGANIZACIONAL

Segundo Robbins (1999) a estrutura organizacional é o controle que distingue as divisões no trabalho, como são separadas e coordenadas, para que haja uma organização bem efetiva de uma empresa. Assim, está separado em seis elementos-chave, sendo eles: especialização do trabalho, departamentalização, cadeia de comando, esfera de comando, centralização e descentralização e formalização.

Segundo as teorias de Max Weber, conforme aponta Maximiano (2010) a estrutura organizacional é o modelo onde define como será organizado o sistema do trabalho, assim criando separações, departamentos, de modo com que fiquem interligadas diretamente, e faz com que a empresa tenha bom empenho com uma estrutura correta. Em concordância Robbins (1999) acrescenta termos que definem que tipo de estrutura é a ideal. Para isso usa os conceitos de estratégia, tamanho da organização, tecnologia e ambiente. Assim distingue três tipos de estruturas, a orgânica e mecanicista ou a híbrida.

2.6.1 Extremamente Mecanicista

Para Robbins (1999) a estrutura mecanicista tem relações com a burocracia, ou seja, é de formalização com alto nível, as tomadas de decisões são centralizadas, suas formas de gestão são rígidas, com especialização de trabalho bem controlada, sua departamentalização é extensa e sua estrutura é vertical.

De acordo com Maximiano (2010), a estrutura mecanicista é um ambiente de trabalho de situação estável, sem mudanças significativas. O trabalho é padronizado, com uma hierarquia fortemente instalada. E enfatiza que é supervalorizada a obediência.

2.1.1 Mecanicista e Orgânica

Assim como Robbins (1999) e Wagner (2020) sugerem que a maioria das organizações podem optar por uma estrutura que se adapta aos dois lados, com características mistas. Como exemplo, o controle da administração é rígido, porém em relação a novos empreendimentos está aberta a mudanças significantes. Sendo assim mecanicista, mais eficiente, e orgânica, mas flexível. Tornando um ambiente de trabalho satisfatório, se adequando as necessidades, e garantindo melhores resultados.

2.1.2 Extremamente Orgânica

Robbins (1999) define a estrutura orgânica contrária da mecanicista, sendo assim, mais flexível e solta. Ela é sinônima da organização sem fronteira, ou seja, sua estrutura é de modo horizontal, suas decisões são tomadas com grande rede de comunicação (descentralizadas), sua formalização e departamentalização é baixa.

Maximiano (2010) aponta que a estrutura orgânica é uma um modelo de organização que trabalha com o ambiente dinâmico e variável. Pode haver problemas de serem difíceis de resolver se as pessoas não forem qualificadas e não tiverem as competências necessárias, pois neste modelo, o trabalho não é padronizado e sua administração é aberta, sendo assim uma estrutura descentralizada que exigem mais autonomia das pessoas.

2.7 ESTRATÉGIAS

Andrade e Amboni (2010) firma que estratégia é uma arte que consiste em liderar e organizar coisas e pessoas.

De acordo com Pasquale et al. (2012) estratégias consistem nas ações que a organização deve realizar para atingir seus objetivos. São estabelecidas com base nos objetivos a alcançar e influenciadas pela missão, visão, crenças e valores, microambiente e situação da organização.

2.7.1 Estratégia Institucional

Como afirma Mintzberg (1995) estratégia institucional é um padrão, isto é, consistência em comportamento ao longo do tempo, trata estratégia como plano de acordo para o futuro da organização.

Tozzi, Gallego e Tozzi (2007) afirmam que estratégia institucional é uma técnica de ambientes e organizações que reconhece as condições da agência e é relevante para aqueles que formulam e executam estratégias empresariais.

2.7.2 Estratégia Intermediária

Maximiano (2010) confirma que estratégia intermediária é a “ponte” entre as demais, pois une o chão de fábrica com a gerência, não tem a ver com hierarquia, mas sim com ligações e importância de cada dos setores e funções.

Porter (1989) diz que “pode-se observar que a gerência intermediária está inserida na conexão e execução das principais atividades de sustentação e desenvolvimento da

vida organizacional, sejam atividades primárias ou relativas ao negócio em si e de suporte ou apoio operacional”.

2.7.3 Estratégia Operacional

Almeida (2001) afirma que táticas comuns com iniciativas estratégicas e abordagens restritas para gerenciamento e tratamento de tarefas operacionais diárias, mostra o que e como deve ser usava a chave do negócio e como pôr em prática estratégias eficazes e significativas.

Colin (2010) diz que estratégia operacional é toda parte braçal da empresa, ou seja, toda operação de máquinas que são controladas por seres humanos são as partes mais importantes da empresa, pois sem ela não existiria a instituição empresarial.

2.8 FORMAS DE GESTÃO

Segundo Dalfovo Machado e Dalfovo (2018) gestão é o conjunto de ações e estratégias aplicadas em um negócio. É saber administrar, controlar e estruturar os processos de uma organização.

Já Scatena (2010) diz que gestão significa gerir, administrar, utilizando de recursos financeiros, estruturais e humanos. Entretanto dentro de uma organização, se torna necessário alguma forma de gestão para que o gestor empresarial saiba administrar e gerir seus colaboradores dentro da empresa.

2.8.1 Autogestão

De acordo com Porto e Bartholo (2006), a autogestão seria uma espécie de governo próprio, onde o controle do empreendimento e decisões tomadas nesse meio é responsabilidade dos profissionais que ali trabalham, como se todos fossem gestores e organizadores da corporação. Os autores enaltecem a semelhança entre uma empresa autogerida e uma cooperativa, que seriam quase a mesma coisa, todos em função de um objetivo da empresa que trabalham.

Beauchamp e Childress (2002) nos apresentam uma visão semelhante aos autores anteriores, mas colocam as palavras com um diferencial, enaltecem a questão da liberdade

trabalhista e a constituição de um motor próprio como se cada funcionário fosse peça fundamental para o funcionamento daquela empresa.

2.8.2 Gestão Participativa

Segundo Maranaldo (1989) a administração participativa é o conjunto harmônico de sistemas, condições organizacionais e comportamentos gerenciais que provocam e incentivam a participação de todos no processo de administrar. Visando através dessa participação, o comprometimento com os resultados não deixando a organização apresentar desqualificação.

A ênfase nos sistemas para representar a Gestão Participativa, indica para Santos et al. (2001) que duas vertentes sustentam a gestão participativa, sendo estas a participação de todos e o comprometimento total com os resultados.

2.8.3 Administração por Objetivos

Robbins e Decenzo (2004) afirmam que a administração por objetivo 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, é utilizado para motivar.

Segundo Paludo (2010) a administração por objetivo corresponde a um sistema de administração que vincula objetivos e metas organizacionais com o desempenho individual, em todos os setores.

2.8.4 Gestão Taylorista

Conforme os autores Tachizawa, Ferreira e Fortuna (2006), o taylorismo trata-se de um método de produção onde os funcionários não precisam pensar para serem eficazes no trabalho, adotando o método de robotização, cada um em sua posição realizando sempre a mesma atividade (trabalho repetitivo), e para fazer essa análise utilizaram como

referencial o filme Tempos modernos de Charlie Chaplin (1936), onde podemos acompanhar certamente uma indústria Taylorista.

Já Zanetti e Vargas (2006), agregam o conceito acima incrementando o taylorismo com definição de produção em massa, com uma imensa estrutura econômica e também organizacional, buscando a especialização e competências individuais em postos de trabalho.

2.8.5 Gestão Fordista

Robbins (1999) analisa os sistemas de gestão fordista, como um modelo mecanicista. Esse estilo de trabalho gera um desempenho mais eficiente e utiliza uma intensa especialização do trabalho. O fordismo trabalha com a linha de produção padronizada e em grandes parcelas.

Já Botelho (2008), entende o fordismo como atividades gerenciais, políticas, técnicas e entre outras, que em conjunto formam uma estratégica eficaz que gera maior produtividade. Define sua gestão como tarefas “quebradas”, ou seja, pequenas atividades por operário. Cada operário, tem uma função especializada para a reprodução de um produto. Por sua vez, o produto é passado por uma esteira, chamada de linha móvel de produção. Enfatiza a economia de tempo, a otimização de custos.

2.9 SUSTENTABILIDADE

A sustentabilidade, segundo Parente (2019), é a responsabilidade de desenvolver ações que contribuam com a sociedade, meio ambiente e melhorias na economia. Para isso, coloca-se em ênfase alguns estágios mínimos que devem ser seguidos para ser considerada uma corporação dentro de um desenvolvimento sustentável. São elas: saúde, segurança, e qualidade de vida no trabalho, gestão da qualidade, gestão de meio ambiente, responsabilidade social, e assim a sustentabilidade organizacional.

Para Boff (2017) sustentabilidade tem vários conceitos, mas em relação as organizações, são atitudes que atendem as necessidades da sociedade atual e garante a qualidade de vida das gerações futuras, e faz com que a Terra mantenha seu equilíbrio ecológico. Outro ponto notável por ser uma organização sustentável, é favorecimento no aumento de sua economia.

3. ANÁLISE DOS DADOS DA EMPRESA

No capítulo é apresentada a análise dos dados da empresa com o entrelace das pesquisas bibliográficas realizadas pelo grupo e a pesquisa realizada na empresa de engenharia, foco do projeto. Os dados foram obtidos através da entrevista informal e observação participativa e não participativa.

3.1 ORGANIZAÇÃO

De acordo com as informações colhidas na empresa pesquisada foi possível verificar que a ela se constitui como uma organização do tipo familiar que atualmente tem a segunda geração na presidência. Sendo caracterizada como um empreendimento de pequeno porte, a mesma conta com aproximadamente 50 funcionários, e tem um regime flexível, caracterizado com os horários e compromissos justificados. Além disso, agrupa bonificações aos colaboradores, como uma porcentagem a mais depositada no vale alimentação caso não haja atraso ou faltas, contribuindo para motivação dos mesmos e incentivando-os na realização dos trabalhos com eficiência e assim contribuindo para que os objetivos organizacionais sejam atingidos.

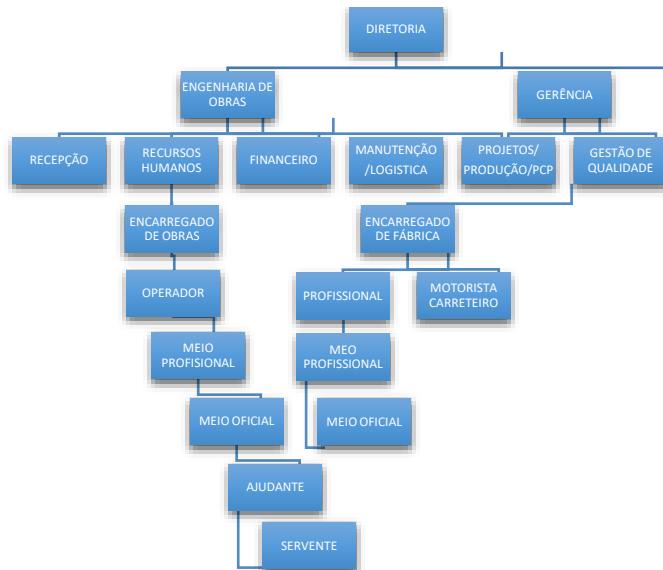
3.2 ORGANOGRAMA

O organograma da empresa em questão é o clássico, pois é um modelo empresarial conhecido que consiste em caixas de cargos distribuídos por grau de importância, quanto mais responsabilidade mais alto estará no organograma, contendo setores e cargos bem definidos.

Atualmente a empresa está por modificações em seu organograma, visando a praticidade e facilidade para explicar a hierarquia da instituição. E por isso não foi disponibilizado nenhum organograma.

Com as informações recolhidas da empresa, a equipe elaborou um organograma adaptado para representar a divisão de setores da organização, como mostra a figura 4.

Figura 4 – Organograma Clássico da empresa



Fonte: Adaptado da empresa pesquisada (2020)

3.3 VISÃO, MISSÃO E VALORES

A missão, visão e valores são disponibilizadas pela empresa pesquisada através do site, da intranet e em painéis na recepção.

Para a organização, os valores da empresa são importantíssimos, eles colocam a missão como atender com qualidade, inovação e segurança no mercado de engenharia de fundações e estacas pré-moldadas na região do Paraná. Assim deixando claro que uma das suas preocupações é a qualidade e seus serviços.

Já na visão, que é onde a empresa quer chegar, basicamente seus objetivos a longo prazo, a empresa pretende ser reconhecido como líder no mercado em fundações e no setor de construção civil, na região do Paraná, pelos seus clientes e fornecedores, sendo a empresa de maior confiabilidade, segurança e tecnologia.

Os valores demonstram a preocupação da empresa com a qualidade de seus serviços, com a rapidez, seriedade e profissionalismo necessário. Sendo eles:

- Respeito pelo cliente ao atendê-lo com rapidez, seriedade e profissionalismo.
- Compromisso constante com a qualidade.
- Equipes de fiscalização e quadro de funcionários preparados.
- Grande disponibilidade de equipamentos para oferecer estacas e sondagens seguras, com rapidez, qualidade e alta confiabilidade.
- Tradição e confiança.

- Melhorar continuamente as nossas atividades, sendo sempre reconhecida como a melhor opção no mercado de fundações na construção civil.

3.4 OBJETIVOS E METAS

De acordo com as informações da empresa, a missão define os objetivos da empresa, e as metas é a visão da empresa.

Os objetivos da empresa pesquisada são:

- a) ela tem como objetivo atingir 80% de satisfação dos clientes com qualidade dos serviços prestados;
- b) tem o objetivo de zero acidentes de trabalhos nas obras.

As metas da empresa pesquisada são:

- a) tornar-se líder no mercado na área de construção civil;
- b) atuar com confiança e credibilidade entre fornecedores e clientes;
- c) ser tornar líderes em tecnologia e inovação;
- d) obter reconhecimento exemplar em saúde e segurança.

A empresa utiliza vários tipos de indicadores para monitorar o processo de produção das estacas e a relação no ambiente do trabalho. Todo o processo de proteção, desativação das estacas são controladas e monitoradas através de indicadores de qualidade, indicadores de produtividade e dos indicadores de segurança. A empresa conta com o certificado de ISO 9001 do seu Sistema de Gestão da Qualidade, ou seja, garante que a organização aplica os princípios da norma para que os produtos e serviços estejam de acordo com as expectativas dos clientes.

O monitoramento do absenteísmo é feito através de um indicador que mostra o índice de faltas e atrasos, incluindo atestados médicos ou atrasos sem justificativas. Devido alguns transtornos que a empresa teve recentemente, ela não disponibilizou o gráfico de absenteísmo da organização. Mas de acordo com algumas informações da empresa é possível verificar que mesmo a empresa buscando como forma de incentivo dar um valor a mais no cartão alimentação dos funcionários, foi relatado que ainda assim há muitos atrasos nas obras, pois como na obra só fica a equipe responsável por um determinado tipo de fundação, acaba não tendo nenhum tipo de supervisão. Outro relato é sobre os novos funcionários que, geralmente são demitidos pois não conseguem se adaptar com as atividades propostas.

3.5 CULTURA ORGANIZACIONAL

A cultura da empresa diz muito sobre como ela lida com as atividades, planos e desafios do dia a dia. Sendo ela uma empresa familiar, que mantém a sua cultura, seus valores e ideais, há várias gerações, fazendo com que ela tenha uma cultura forte, que com o tempo tem pequenas modificações essenciais para o crescimento no mercado. A organização tenta sempre ouvir as ideias e projetos de seus colaboradores, abrindo portas para o máximo de conhecimento possível, mesmo com a cultura muito forte, a instituição sabe a importância de ter mudanças com o passar dos anos, para não acabar ficando parada no tempo e diminuindo sua eficiência.

3.6 ESTRUTURA ORGANIZACIONAL

A organização da empresa estudada, é estruturada de forma dividida, ou seja, seus processos de fabricação de estacas têm pontos de poder mais rígidos, é mais centralizada e seus setores são bem definidos, cada setor com um responsável pelas tomadas de decisão. Por outro lado, tem seus pontos flexíveis a questões de horários, quando um funcionário tem algum compromisso, e desde que não interfira no serviço, pode usar o banco de horas e retoma-las depois, outro exemplo, cada funcionário tem liberdade de realizar seu trabalho de maneira que consiga atingir os objetivos finais de sua função, tem sua comunicação bem ativa, são abertas a mudanças. Sendo assim sua estrutura organizacional é mista, tanto quanto orgânica e mecanicista, que consequentemente é a melhor opção para que seus processos tenham melhor qualidade, seja eles internos ou externos.

3.7 ESTRATÉGIAS

De acordo com as informações da empresa pesquisada, é possível verificar que utiliza mais de uma estratégia. A estratégia institucional representa a estratégia da empresa como um todo, tendo como foco se manter e aumentar a participação no mercado.

Já na estratégia intermediária a empresa se fundamenta em planejar projetos, organizar, fabricar os instrumentos que serão utilizados, neste caso as estacas de ferro e

depois realizar o serviço, sempre supervisionado por especialistas para garantir o melhor resultado.

3.8 FORMAS DE GESTÃO

A empresa utiliza mais de uma forma de gestão. A auto-gestão está presente na empresa, pois cada funcionário tem uma certa autoridade perante seu setor, o que é importante, fazendo com que o funcionário vista a camisa da empresa e não se sinta apenas mais um, mas sim que faz a diferença dentro de seu setor, até mesmo da empresa. Vale evidenciar que também é feita uma supervisão em cada setor por um gestor e o gestor é supervisionado por seu diretor, a supervisão é feita de acordo com a hierarquia da organização. Também é de suma importância destacar a gestão participativa onde o funcionário tem voz, podendo assim expor suas opiniões perante algum assunto, porém a decisão ainda é dos diretores. Por fim é de se perceber a gestão fordista, pois existe a linha de produção das estacas.

3.9 SUSTENTABILIDADE

Com relação a sustentabilidade, a empresa foco do trabalho, por trabalhar com construções civis, manutenção de máquinas, fabricação de estacas, alega ter cuidado com o meio ambiente, com a comunidade e com a sua economia. Aplica a legislação ambiental relativa a sua atividade como por exemplo a coleta de óleo usado das máquinas. Faz a separação de lixo, reutiliza as folhas de papel e evita o uso de copos plásticos.

A empresa pesquisada conta com a certificação ISO 14001, que certifica a aplicação dos requisitos da norma no seu Sistema de Gestão Ambiental.

4. CONSIDERAÇÕES FINAIS

No desenvolvimento do projeto integrador o objetivo geral que era elaborar uma pesquisa de campo em uma organização e os dois objetivos específicos foram atingidos.

As dificuldades na elaboração da fundamentação teórica foram para localizar os autores, e para a interpretação dos textos, que em algumas vezes não pareciam claros o bastante. Além disso, a pandemia dificultou a observação não participativa.

Com a realização do trabalho em questão a equipe apesar de uma certa dificuldade com formatações e normas ABNT, ressalta o grande conhecimento adquirido, tanto em relações de pesquisa, referenciais teóricos, quanto com o senso investigativo e as práticas de algumas rotinas organizacionais nas empresas.

Como sugestão de tema de pesquisa para o futuro pode ser realizada com o tema de gestão sustentável que é um tema atual e de grande importância tanto no mundo corporativo como social.

5. REFERÊNCIAS

ALENCAR, Wellington. **Modelo de Organograma**: como fazer organograma radial, funcional e matricial, s/d. Disponível em: <<https://www.produtividademaxima.com/modelo-de-organograma-como-fazer/>>. Acesso em: 29 abr. 2020.

ALMEIDA, M. I. R. **Manual de Planejamento Estratégico**: Desenvolvimento de um plano estratégico com a utilização de Planilhas de Excel. São Paulo: Atlas, 2001.

ANDRADE, Maria Margarida de. **Introdução à metodologia do trabalho científico**. Ed. 10. São Paulo: Atlas, 2010.

ANDRADE, Rui Otávio Bernardes de. AMBONI, Nério. **Estratégias de Gestão**: Processos e Funções do Administrador. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

ARAUJO, Luis César. **Organização, Sistemas e Métodos**. Ed. 4. São Paulo: Atlas, 2010. 1 v.

ÁVILA, Rafael. **Modelos de Organogramas**, 2015. Disponível em: <<https://blog.luz.vc/o-que-e/modelos-de-organogramas/>>. Acesso em: 29 abr. 2020.

BARRAL, Welber Oliveira. **Metodologia da pesquisa jurídica**. Ed. 3. Belo Horizonte: Del Rey, 2007.

BEAUCHAMP, Tom L.; CHILDRESS, James F., **Princípios da ética biomédica**. Tradução: Luciana Pudenzi, São Paulo: Loyola, 2002. Título original: Principles of biomedical ethics.

BOFF, Leonardo. **Sustentabilidade**: o que é - o que não é. Petrópolis: Vozes, 2017.

BONOME, João Batista Vieira. **Teoria da Administração**. Curitiba: IESDE Brasil, 2009.

BOTELHO, Adriano. **Do fordismo à produção flexível**: a produção do espaço num contexto de mudanças das estratégias de acumulação do capital. São Paulo: Annablume, 2008.

CARVALHO, Maria Cecília M. **Construindo o saber**: técnicas de metodologia científica. Ed. 19. São Paulo: Papirus, 2008.

CHIAVENATO, Idalberto **Gestão de Pessoas**. Ed. 2. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.

CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à Teoria Geral da Administração**. Ed. 6. Rio de Janeiro: Campus, 2000.

COLIN, Emerson C. **Pesquisa Operacional**: 170 aplicações em Estratégia, Finanças, Logística, Produção, Marketing e Vendas. São Paulo: Atlas, 2010.

COLLINS, James C.; PORRAS, Jerry. **Feitas para durar**: práticas bem-sucedidas de empresas visionárias. Tradução: Silvia Schiros. Rio de Janeiro: Roccós, 2000. Título original: Built to last: successful practices from visionary companies.

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

COSTA JUNIOR, Eudes Luiz. **Gestão em processos produtivos**. Curitiba: Iblpex, 2008.

COUTINHO, Heloise.; DWEK, Maurício. **Análise crítica das Organizações**: estudos e reflexões. Rio de Janeiro: E-papers, 2010.

COUTINHO, Tobias Coutinho Parente. **Sustentabilidade organizacional**. São Paulo: Editora Senac, 2019.

CURY, Antonio. **Organizações e Métodos**: uma visão holística. Ed. 5. São Paulo: Atlas, 2005.

CUSTODIO, Franqui Marcos. **Gestão da qualidade e produtividade**. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2015.

DALFOVO, Oscar.; MACHADO, Magnus.; DALFOVO, Michael Samir. **Inteligência Competitiva: teoria e prática com inteligência nos negócios.** Ed. 1. Blumenau: Edição, 2018.

EGG, Rosiane Follador Rocha. **Ética nas organizações**, Curitiba: IESDE Brasil, 2012.

FREITAS, M. E.; **Cultura Organizacional: Identidade, sedução e carisma.** Ed. 4. Rio de Janeiro. Editora FGV, 2005.

GIL, Antônio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa.** Ed. 5. São Paulo: Atlas, 2010.

GUINDANI, Roberto.; MARTINS, Tomas Sparano.; SERTEK, Paulo. **Administração e Planejamento Estratégico.** Curitiba: Ibpe, 2007.

HONORATO, Gilson, **Conhecendo o Marketing.** Barueri: Manole Ltda, 2004.

JOHANN, Silvio Luiz.; OLIVIRA, Alexandre Alberto Leite de.; BECKERT, Mara Cesário Pereir.; MOREIRA, Vera Susana Lassance. **Gestão da mudança e cultura organizacional.** Rio de Janeiro: Editora: FGV, 2015.

KRAUSZ, Rosa. **Compartilhando o poder nas organizações.** Ed. 2. São Paulo: Nobel, 2005.

LACOMBE, Francisco José; HEILBORN, Gilberto Luiz José. **Administração: Princípios e tendências.** São Paulo: Saraiva, 2003.

LAKATOS, Eva Mari.; MARCONI, Marina de Andrade. **Fundamentos de Metodologia Científica.** Ed. 7. São Paulo: Atlas, 2010.

LEMES, Paulo Mattos de.; TODELO, Fátima Regina de.; ZOTE, Luís Peres, FRIDMAN, Salomão. **Gestão estratégica de empresas.** São Paulo: Atlas, 2012.

LLATAS, M. V. **OSM: uma visão contemporânea.** São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2011.

LUCK, Heloisa. **Avaliação e Monitoramento do trabalho educacional.** Rio de Janeiro: Vozes, 2013.

MACHADO, L. M.; LABEGALINI, A.C.F.B.; MAIA, G. Z. A. **Pesquisa em educação:** passo a passo. Marília: Edições M3T Tecnologia e Educação, 2007.

MAIA, Fernanda Landolfi.; OLIVEIRA, Vanderleia Stece. **Secretariado em pauta:** técnicas de assessoria e métodos de organização. Ed. 1. [S.l.] Editora InterSaberes, 2015.

MARANALDO, D. **Estratégia para a competitividade.** São Paulo: Produtivisimo, 1989.

MARTINO, Luís Mauro Sá. **Métodos de pesquisa em Comunicação:** projetos, ideias, práticas. Petrópolis: Vozes, 2018.

MASIERO, Gilmar. **Administração de Empresas:** teoria e funções com exercícios e casos. Ed. 3. São Paulo: Saraiva, 2012.

MATTOS, Oliveira de Aluizio Ubirajara.; MÁSCULO, Soares Francisco. **Higiene e segurança do trabalho.** Rio de Janeiro: Elsevier, 2011.

MAXIMIANO, Antonio C. A. **Teoria geral da Administração:** da revolução urbana à revolução digital. Ed. 7. São Paulo: Editora Atlas, 2010.

MENEGON, Letícia F. **Comportamento Organizacional.** São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2012.

MINTZBERG, Henry. **Criando Organizações Eficazes:** Estrutura em Cinco Organizações. Ed. 2. São Paulo: Editora Atlas, 1995.

NASCIMENTO, Eunice. **Comportamento organizacional.** Curitiba: IESDE Brasil, 2012.

NEWSTROM, John W. **Comportamento Organizacional:** O Comportamento Humano no Trabalho. Ed. 12. São Paulo: AMGH, 2008.

OLIVEIRA, Waldemar. **Valores, Crenças, Missão, Visão e Política de Qualidade.** São Paulo: Editora Best Seller, 1998

PALUDO, Augustinho Vicente. **Administração Pública.** Rio de Janeiro: Editora Elsevier, 2010.

PARENTE, Tobias Coutinho. **Sustentabilidade organizacional.** São Paulo: Senac, 2019.

PASQUALE P. P., NETO C. L., GOMES, C. L., CARVALHO, C. L. de. **Comunicação Integrada ao Marketing:** a teoria na prática. Rio de Janeiro: Elsevier, 2012.

PORTRER, Michael. **Vantagem Competitiva.** Rio de Janeiro: Campus, 1989.

201

PORTO, Marcelo Antoniazzi. **Missão e Visão organizacional:** orientação para a sua concepção. Disponível em: <http://www.abepro.org.br/biblioteca/ENEGET1997_T4105.PDF>. 2008. Acesso em: 25 mar. 2020.

PORTO Marcelo F. e BARTHOLO, Roberto. **Sentidos do trabalho humano.** Ed. 1. Rio de Janeiro: E-papers, 2006.

ROBBINS, Stephen P. **Comportamento Organizacional.** Ed. 7. Rio de Janeiro: LTC, 1999.

ROBBINS, Stephen P. **Comportamento Organizacional.** Ed. 11. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2005.

ROBBINS, S. P.; DECENZO, D. A. **Fundamentos de administração:** conceitos essenciais e aplicações. Ed. 4. São Paulo: Prentice Hall, 2004.

RODRIGUES, M. R. A.; TORRES M. C. S., FILHO J. M.; LOBATO. D. M. **Estratégia de empresas.** Ed. 9. Rio de Janeiro: FGV, 2009.

SALVUCCI, Mara. **Pesquisa Científica.** Disponível em: <<https://pt.slideshare.net/mobile/MaraSalvucci/pesquisa-cientifica-i-projeto-de-atacao>> 2019. Acesso em: 05 abr. 2020.

SANTOS, A. R. dos; PACHECO, F. F.; PEREIRA, H. J. P.; BASTOR JUNIOR, P. A. B. **Gestão do conhecimento:** uma experiência para o sucesso empresarial/organizadores. Curitiba: Champagnat, 2001.

SCATENA, Maria Inês Caserta, **Ferramentas para a Moderna Gestão Empresarial:** teoria implementação e prática. Ed. 1. Curitiba: Ibpex, 2010.

SCORSOLINI-COMIN, F.; **Missão, Visão e Valores como Marcas do Discurso nas Organizações de Trabalho.** PSICO. Porto Alegre: PUCRS, 2012.

SILVA, da Luzia Marilene.; REZENDE, Teixeira Eugênia Mardele. **Rotinas Trabalhistas.** São Paulo: Érica, 2016.

SILVA, E. A. da.; OLIVEIRA, J. F., de. **Gestão Organizacional:** Descobrindo uma chave de sucesso para os negócios. São Paulo: Saraiva, 2006.

SILVEIRA, da Ricardo José, **Sabedoria profunda em gerenciamento:** casos reais e orientações para uma boa gestão. São Paulo: Summus, 2014.

TACHIZAWA, Takeshy.; FARIA, Sant'Anna Marília, **Criação de novos negócios.** Ed. 2. [S.I.] FGV Editora, 2007.

TACHIZAWA, Takeshy.; FERREIRA, Victor Cláudio Paradela e FORTUNA, Antônio Alfredo Mello. **Gestão com Pessoas.** Ed. 5. Rio de Janeiro: FGV Editora, 2006.

TOZZI, Adriana Regina.; GALLEGOS, Carlos Eduardo Curi.; TOZZI, Rafael Fernando. **Sistemas Construtivos nos Investimentos Imobiliários.** Curitiba: IESDE Brasil, 2009.

WAGNER, John A.; HOLLENBECK, John R.; **Comportamento organizacional.** Ed. 4. São Paulo: Saraiva Educação, 2020.

WOLANIUK, Silvia de L. Hilst.; HILST, Silvio de Mattos. **Gestão de segurança empresarial.** Ed. 1. [S.I.] Editor: Intersaber, 2018.

ZANELLI, J.C.; SILVA, N.; **Interação Humana e Gestão:** A construção psicossocial das organizações de trabalho. São Paulo: Casa do Psicólogo, 2008.

ZANETTI, Augusto e VARGAS, João Tristan. **Taylorismo e fordismo na indústria paulista.** São Paulo: Humanitas, 2006.