



# Organização, Sistemas e Métodos

*Valdete Paz*



Cuiabá - MT  
2015

Presidência da República Federativa do Brasil  
Ministério da Educação  
Secretaria de Educação Profissional e Tecnológica  
Diretoria de Integração das Redes de Educação Profissional e Tecnológica

© Este caderno foi elaborado pela Secretaria de Educação e Secretaria Executiva de Educação Profissional / PE, para a Rede e-Tec Brasil, do Ministério da Educação em parceria com a Universidade Federal de Mato Grosso.

**Equipe de Revisão**

Universidade Federal de Mato Grosso – UFMT

**Coordenação Institucional**  
Carlos Rinaldi

**Coordenação de Produção de Material Didático Impresso**  
Pedro Roberto Piloni

**Designer Educacional**  
Daniela Mendes

**Diagramação**  
Tatiane Hirata

**Revisão de Língua Portuguesa**  
Mirian Barreto Lellis

Secretaria de Educação e Secretaria Executiva de Educação Profissional / PE

**Coordenação Institucional**  
**Secretário de Educação**  
Frederico da Costa Amancio

**Secretário Executivo de Educação Profissional**  
Paulo Dutra

**Equipe de Elaboração**

**Coordenador do Curso**  
George Bento

**Equipe Central de Educação a Distância**

Andréia Guerra  
Augusto Andrade  
Eber Gomes  
George Bento  
Jannine Moreno  
Marcos Vinícius Clemente  
Maria de Lourdes Cordeiro Marques  
Maria Helena Cavalcanti  
Mauro de Pinho Vieira  
Pedro Luna

**Projeto Gráfico**  
Rede e-Tec Brasil/UFMT



# Apresentação Rede e-Tec Brasil

Prezado(a) estudante,

Bem-vindo(a) à Rede e-Tec Brasil!

Você faz parte de uma rede nacional de ensino, que por sua vez constitui uma das ações do Pronatec - Programa Nacional de Acesso ao Ensino Técnico e Emprego. O Pronatec, instituído pela Lei nº 12.513/2011, tem como objetivo principal expandir, interiorizar e democratizar a oferta de cursos de Educação Profissional e Tecnológica (EPT) para a população brasileira, propiciando caminho de acesso mais rápido ao emprego.

É neste âmbito que as ações da Rede e-Tec Brasil promovem a parceria entre a Secretaria de Educação Profissional e Tecnológica (Setec) e as instâncias promotoras de ensino técnico como os institutos federais, as secretarias de educação dos estados, as universidades, as escolas e colégios tecnológicos e o Sistema S.

A educação a distância no nosso país, de dimensões continentais e grande diversidade regional e cultural, longe de distanciar, aproxima as pessoas ao garantir acesso à educação de qualidade e ao promover o fortalecimento da formação de jovens moradores de regiões distantes, geograficamente ou economicamente, dos grandes centros.

A Rede e-Tec Brasil leva diversos cursos técnicos a todas as regiões do país, incentivando os estudantes a concluir o ensino médio e a realizar uma formação e atualização contínuas. Os cursos são ofertados pelas instituições de educação profissional e o atendimento ao estudante é realizado tanto nas sedes das instituições quanto em suas unidades remotas, os polos.

Os parceiros da Rede e-Tec Brasil acreditam em uma educação profissional qualificada – integradora do ensino médio e da educação técnica - capaz de promover o cidadão com capacidades para produzir, mas também com autonomia diante das diferentes dimensões da realidade: cultural, social, familiar, esportiva, política e ética.

Nós acreditamos em você!

Desejamos sucesso na sua formação profissional!

Ministério da Educação  
Setembro de 2015

Nosso contato  
**[etecbrasil@mec.gov.br](mailto:etecbrasil@mec.gov.br)**



# Indicação de Ícones

Os ícones são elementos gráficos utilizados para ampliar as formas de linguagem e facilitar a organização e a leitura hipertextual.



**Atenção:** indica pontos de maior relevância no texto.



**Saiba mais:** oferece novas informações que enriquecem o assunto ou "curiosidades" e notícias recentes relacionadas ao tema estudado.



**Glossário:** indica a definição de um termo, palavra ou expressão utilizada no texto.



**Mídias integradas:** remete o tema para outras fontes: livros, filmes, músicas, *sites*, programas de TV.



**Atividades de aprendizagem:** apresenta atividades em diferentes níveis de aprendizagem para que o estudante possa realizá-las e conferir o seu domínio do tema estudado.



**Refleta:** momento de uma pausa na leitura para refletir/escrever sobre pontos importantes e/ou questionamentos.





## Palavra da Professora-autora

Prezado (a) estudante,

Com imensa alegria vamos iniciar, logo nas próximas páginas, um estudo sobre organização, sistemas e métodos, claro que junto a esse tema outros são necessários. Espero que você se dedique e aprecie o material que preparamos para colaborar com sua formação profissional, sabendo que a qualificação é fundamental para melhoria nas condições de vida.

Estude, pesquise, converse, troque ideias e acredite que você conseguirá alcançar seus objetivos.

Sucesso!





# Apresentação da Disciplina

Esse caderno está estruturado em seis aulas que, respectivamente, tratarão dos seguintes temas: introdução ao estudo da Organização, Sistemas e Métodos (OSM), conhecendo mais sobre a organização, planejamento, conhecendo mais sobre os sistemas, uso dos métodos na organização e o uso das novas tecnologias.

Elaboramos algumas atividades que ajudarão na compreensão do tema, depois de respondê-las você poderá consultar o guia de soluções, lembrando que é uma ajuda para pós-resolução, ok!

Além das atividades indicamos vídeos, assista-os vale a pena! Têm, também, atividades que exigem unicamente de você a busca de respostas em torno de sua realidade de vida, essa que certamente é uma fonte riquíssima de informação. Acredite, você é capaz de fazer e, se necessário, busque a informação com pessoas que já estão trabalhando em empresas nos moldes que você verá no caderno, claro se você ainda não estiver no mercado de trabalho.

Enfim, bom estudo!



# Sumário

<b>Aula 1. Introdução ao estudo da Organização, Sistemas e Métodos (OSM)</b> .....	<b>13</b>
1.1 Habilidades do analista de organização, sistemas e métodos. ....	14
1.2 Organização .....	15
1.3 Sistemas .....	16
1.4 Métodos .....	18
<b>Aula 2. Conhecendo mais sobre a organização</b> .....	<b>29</b>
2.1 Processo de planejamento.....	29
2.2 Estrutura organizacional e os gráficos.....	31
2.3 Divisão de trabalho.....	32
2.4 Autoridade.....	33
2.5 Departamentalização.....	34
2.6 Controle.....	37
2.7 Função administrativa.....	38
<b>Aula 3. Planejamento</b> .....	<b>47</b>
3.1 Processo de planejamento e o plano de negócio.....	47
3.2 Objetivos.....	50
3.3 Execução e direção.....	50
<b>Aula 4. Conhecendo mais sobre os sistemas</b> .....	<b>59</b>
4.1 Estrutura dos sistemas.....	60
4.2 Análise e planejamento dos sistemas.....	62
4.3 As organizações como sistemas.....	63
4.4 Sistemas de Informações Gerenciais (SIG).....	64
4.5 Sistemas de Processamento de Transações (SIPT).....	64
4.6 Sistemas de Informações e tarefas especializadas (SITE).....	65
4.7 Sistemas de informações de suporte a tomada de decisão (SISTD).....	66
<b>Aula 5. Uso dos métodos na organização</b> .....	<b>75</b>



5.1 Formulário documento de comunicação e controle.....	76
5.2 Métodos para coleta de informação.....	80
5.3 Método dedutivo.....	82
5.4 Método hipotético-dedutivo.....	83
5.5 Método indutivo.....	83
5.6 Metodologia do benchmarking .....	84
5.7 Metodologia de reengenharia.....	85
<b>Aula 6. O uso das novas tecnologias.....</b>	<b>93</b>
6.1 A tecnologia e sua administração.....	94
6.2 A tecnologia de acordo com o arranjo físico da empresa.....	95
6.3 Automação.....	96
6.4 Os softwares.....	97
6.5 Gestão do desempenho para resultados.....	98
<b>Palavras Finais .....</b>	<b>107</b>
<b>Guia de Soluções.....</b>	<b>108</b>
<b>Referências .....</b>	<b>109</b>
<b>Currículo da Professora-autora.....</b>	<b>110</b>



# Aula 1. Introdução ao estudo da Organização, Sistemas e Métodos (OSM)

## Objetivos:

- esboçar o que consiste a OSM; e
- reconhecer as habilidades de um analista em OSM.

Olá estudante!

Estamos iniciando a nossa primeira aula. E você sabe do que iremos falar? Não? Vamos a ele?

Pois bem! Você já ouviu falar em OSM? Sabe o que é? OSM significa Organização, Sistema e Métodos e que são inúmeras ações criadas para auxiliar o profissional administrador superar as adversidades que envolvem o processo administrativo. As ferramentas envolvidas permitem a análise das atividades, busca de resultados e tomada de decisão.

Você sabia que?

Algumas características são peculiares a este conhecimento e que faz-se necessário o empenho em focar as estratégias para o crescimento e manutenção da empresa? Daí podemos ver também o quanto é importante a buscá-lo para melhor administrar os processos e obter sucesso esperado.

Segundo Araújo (2008), uma gestão de processos influencia diretamente no crescimento positivo da empresa. Essa gestão junto à velocidade das novas tecnologias auxiliam na captação de recursos como, também, na resolução de problemas. Porém, além do envolvimento em técnicas, normas e procedimentos. É preciso saber lidar com as pessoas envolvidas no processo. Pois, o capital humano é parte muito importante dentro de uma organização e tem vida própria. Dessa forma, precisamos estar atentos à gestão de pessoas, para que todo o planejamento e as tarefas sejam executados de maneira a atender toda a demanda da empresa. E sucessivamente torná-la mais competitiva no mercado. Logo temos por base:



- Organização
- Sistemas
- Métodos

## **1.1 Habilidades do analista de organização, sistemas e métodos.**

As principais habilidades de um analista de OSM é a capacidade de saber ouvir, racionalizar e simplificar os processos pertinentes à rotina empresarial de modo que evite re-trabalho e perda de tempo. Pois, como dizem: Tempo é dinheiro.

Atualmente, o analista de OSM conta com inúmeros recursos da informática para agilizar o processo de comunicação, controle e gestão. A exemplo disso temos: e-mail, sistemas de informação de tarefas especializadas (SITE) e Sistemas de Informação Gerenciais(SIG). Todos bastante conhecidos no atual cenário empresarial. Provavelmente você já ouviu falar em um deles. O profissional de OSM pode estar diretamente ligado a diretoria da organização ou em núcleos podendo atuar como: analistas setoriais, analista de sistema, negócios e materiais. A função implica em levantamento de informações, diagnósticos, metodologias, estudos de produtividade e em outras importantes atividades essenciais para o bom funcionamento do empreendimento. Desta forma, o profissional precisa estar preparado para fazer parte de organizações bem sucedidas. Pois, de acordo com Chiavenato (2004 p.4)

Quando as organizações são bem sucedidas, elas tendem a crescer ou, no mínimo, a sobreviver. O crescimento acarreta maior complexidade dos recursos necessários às suas operações [...] bem como a necessidade de intensificar a aplicação de seus conhecimentos, habilidades e destrezas indispensáveis à manutenção e competitividade de negócio. (CHIAVENATO, 2004 p.4)

Conforme as concepções de Chiavenato (2004), verificamos a importância do conhecimento e que devemos aplicá-lo para gerir os processos administrativos e para obter um melhor funcionamento empresarial.



## 1.2 Organização

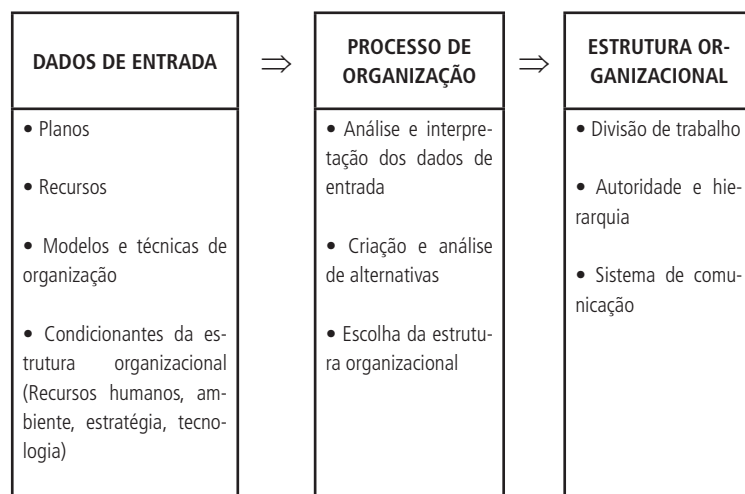
Você estudante é organizado (a)? O que se entende por organização? Vamos lá!

No primeiro momento inúmeras definições se confundem pela sua complexidade. Porém, podemos dizer que organização é um conjunto de fatores agrupados em um mesmo ambiente. Todavia, instituídos de forma a consentir geração de um resultado antecipadamente planejado.

De acordo com Maximiano, (2004 p.111), “a organização é um atributo de qualquer conjunto estruturado ou ordenado segundo algum critério. O processo de organizar aplica-se a qualquer coleção ou conjunto de recursos”. O mesmo autor exemplifica da seguinte forma:

“(…) uma empresa organizada tem uma estrutura organizacional que identifica as responsabilidades, a autoridade e a comunicação entre as pessoas que nela trabalham”. A partir dessas informações podemos perceber que começa a se desenhar uma estrutura com atribuição de tarefas e a necessidade da comunicação entre os indivíduos. Esse acontecimento é indispensável para o desempenho das funções em prol do resultado esperado e o controle das ações direcionando para tomada de decisões.

### Quadro 1 - Processo de organização



Fonte: Maximiano, 2004 -Teoria Geral da Administração: Da Revolução Urbana a Revolução Digital

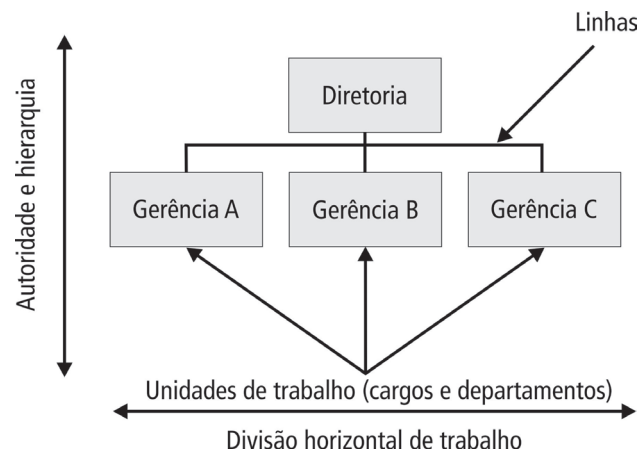
### 1.1.1 Estrutura da organização

Você sabia que...?



A estrutura organizacional está diretamente ligada ao comportamento dos indivíduos e as funções por eles desempenhadas de forma a construir um processo de autoridade e responsabilidade e comunicação. Podemos observar bem essa forma por meio de um gráfico denominado organograma.

O organograma possui uma estrutura que mostrar a divisão do trabalho, a autoridade, hierarquia e a comunicação entre os participantes de um determinado corpo empresarial. (veja figura 1).



**Figura 1 - Organograma e seu significado**

Fonte: Maximiliano, 2004 -Teoria Geral da Administração: Da Revolução Urbana a Revolução Digital

A posição dos participantes geralmente está relacionada ao nível de conhecimento e habilidade do indivíduo.

## 1.3 Sistemas

Agora chegou a vez de estudarmos os sistemas.

Os sistemas são caracterizados pelo conjunto de ações que se completam entre si, de maneira a produzir informações estruturadas para um determinado fim. A principal base de um sistema corresponde a: entrada, processamento e saída.

Para Maximiano (2004, p.356) “sistema é um conjunto de partes ou elementos que formam um todo unitário ou complexo.” Os sistemas permitem a agilidade das operacionalizações, e auxiliam na redução de desperdício. Isso pode ser traduzido em lucro e aumento da competitividade da organização.





A complexidade e a utilidade dos sistemas no campo moderno ganharam muita importância a ponto de estudiosos criarem teorias sobre o assunto. As mais importantes teorias são: Gestalt (teoria da forma), Cibernética e a teoria dos sistemas. A última citada é a mais conhecida e utilizada no cenário atual das organizações. No quadro a seguir você poderá observar um resumo das teorias e as principais ideias dos seus autores. As quais serão estudadas em capítulos seguintes.

### Quadro 2 - Principais Teorias dos Sistemas

TEORIA	AUTOR	PRINCIPAIS IDÉIAS
GESTALT (TEORIA DA FORMA)	WERTHEIMER	<ul style="list-style-type: none"> <li>• O todo é maior que a soma das partes.</li> <li>• As propriedades das partes são definidas pelo todo a que pertencem.</li> </ul>
CIBERNÉTICA	WIERNER	<ul style="list-style-type: none"> <li>• A informação é a base do controle dos sistemas.</li> <li>• O autocontrole de um sistema depende de informações sobre seu objetivo e sobre seu próprio desempenho.</li> </ul>
TEORIA GERAL DOS SISTEMAS	VON BERTALANFFY	<ul style="list-style-type: none"> <li>• O desempenho de qualquer componente depende do sistema em que se insere.</li> <li>• É necessário usar uma abordagem holística ou sistêmica para lidar com a complexidade dos todos.</li> </ul>

Fonte: Maximiano, 2004 - Teoria Geral da Administração: Da Revolução Urbana a Revolução Digital

Atualmente, o uso de sistemas é muito constante nas organizações. Essas ferramentas facilitam o andamento das atividades. Os sistemas podem ser físicos, conceituais ou formados pela combinação de ambos. Para melhor entendimento vamos analisar a próxima figura.



**Figura 2 - Computador**

Fonte: <http://guiadicas.net/fotos/2007/07/computador.jpg>



No primeiro momento, o que se vê? Uma série de componentes físicos (monitor, teclado, CPU, mouse e outros), porém eles se completam e formam um único sistema de hardware ou nosso conhecido computador. Mas o que são as informações geradas? As informações são os resultados das entradas de dados, processamento e a saída desses dados condensados. Esse processo forma um sistema de software ou sistema conceitual. No cotidiano, estudantes, empresários, domésticas e toda sociedade utilizam algum tipo de sistema.

Ainda sobre sistemas conceituais e físicos Maximiano (2004) apresenta os seguintes exemplos:

- Sistema de qualidade.
- Sistema de transporte.
- Sistema social.
- Sistema de governo.
- Sistema judiciário.
- Sistema de informações.

A partir dos exemplos citados observe qual desses sistemas você mais utiliza. E, em seguida, de acordo com sua percepção construa o processo de funcionamento e quais os benefícios resultam do exemplo escolhido. Você ainda pode buscar outros exemplos de sistemas utilizados no seu dia a dia e analisar sua importância e como seria todo processo sem esse sistema.

## 1.4 Métodos

Olá estudante! Vamos estudar os métodos?

Os métodos são técnicas integradas que traçam caminho lógico para realização de tarefas.

Nas organizações podemos dizer que método é a forma utilizada para obter resultado através de determinado processo. O método é a busca do conhecimento de forma sistemática sob uma visão conceitual; poderíamos dizer que é o “como se faz algo”.





Maximiano (2004) diz que o estudo sistemático das tarefas e o entendimento da técnica do “fazer” são métodos usados na administração científica.

Os métodos podem ser bem explorados ou demonstrados quando usados para buscar novas formas de melhoria nas organizações. Essa busca no geral é realizada através de pesquisas. Ainda segundo Maximiano (2004), há três métodos mais comuns usados na pesquisa de administração: experimento, levantamento simples e levantamento correlacional.

Os exemplos são os seguintes:

- Experimento

O que acontecerá com a produtividade se for aplicado o método X do trabalho? Esse tipo de método é comumente utilizado, todavia é necessário certa medida para não comprometer a estrutura organizacional.

- Levantamento simples

Quais as estruturas organizacionais mais frequentes em empresas de engenharia? Esse tipo de sondagem é importante para copiar novas técnicas e melhorar o desempenho. Muito usado pelos japoneses para reconstrução do país no pós-guerra.

- Levantamento correlacional

De que modo o estilo de liderança do chefe (efeito) é influenciado por seu treinamento (causa)? O tipo causa e efeito relaciona para cada ação termos a chamada reação. Isso quer dizer que o resultado final está diretamente ligado às ações realizadas durante o processo.

Observe o quadrinho a seguir:



**Figura 3 - Charge**

Fonte: <http://wiki.di.uminho.pt/wiki/bin/view/Education/CP0809/Funcionamento>





Método é a forma na qual traçamos um caminho aonde se deseja chegar. Pensando nisso, verifique em que momentos de sua vida você se utiliza de algum tipo de método e porque há essa necessidade de utilizá-lo. Fazendo isso poderá, em capítulos futuros, interagir melhor quando voltaremos a intensificar o assunto.



## Atividades de Aprendizagem

**a)** Construa ou relate um sistema físico ou conceitual, sua funcionalidade, métodos utilizados para desenvolvê-lo e como esse sistema pode ajudar na organização de uma empresa. E quais os benefícios diretos e indiretos que ele proporciona.

**b)** Prezados (as), assista o vídeo disponível no *link* e diga o que você enquanto técnico em administração, identifica e acredita ser relevante para desenvolvimento de uma empresa e o que pode ser extraído em relação ao comportamento de um analista de OSM.

[http://www.youtube.com/watch?v=BdDpa-4qwLk&feature=player\\_embedded](http://www.youtube.com/watch?v=BdDpa-4qwLk&feature=player_embedded)

## Atividades de Aprendizagem

**1.** É correto afirmar que estudo de OSM proporciona:

- a)** Realizar pequenas tarefas
- b)** Conhecimento amplo da realidade empresarial
- c)** Solucionar problemas com funcionários insatisfeitos
- d)** Aumentar o tempo das atividades
- e)** Conhecer as Microempresas

**2.** Sobre o estudo de OSM, marque as sentenças Verdadeiras ou falsas?

- ( ) Ajuda apenas a administrar conflitos com funcionários.
- ( ) Qualquer pessoa está apta para ser um analista de OSM.
- ( ) Estuda as divergências da empresa, e auxilia na solução de problemas em





tempo hábil nas micro empresas.

( ) Proporciona realizar tarefas que permitem agilizar os processos e obter o sucesso esperado.

( ) Ações estruturadas, uso de sistemas específicos que fornecem informações precisas.

**a)** V,V,F,F,V    **b)** V,V,V,V,F    **c)** F,V,V,F,V,F    **d)** F,F,F,V,V    **e)** V,F,F,V,F

**3.** A gestão de processos torna possível quando a empresa:

**a)** Possui computadores.

**b)** Utiliza-se de um sistema organizado.

**c)** Projeta um organograma.

**d)** Apenas capta financiamento.

**e)** Há controle dos estoques.

**4.** Assinale a resposta verdadeira entre as seguintes:

**a)** A gestão de processos esta relacionada apenas com o setor financeiro.

**b)** A empresa não precisa preocupa-se com os funcionários apenas em pagar seus salários.

**c)** O envolvimento em técnicas, normas e procedimentos não é o papel do setor de OSM.

**d)** É necessário o empenho em focar as estratégias para o crescimento e manutenção da empresa.

**e)** A manutenção da empresa deve ser realizada apenas por funcionários da higienização.





**5.** Como deve se comportar um analista em OSM?

- a)** Realizar tarefas individuais.
- b)** Apenas analisar os procedimentos e rotinas da empresa, as pessoas envolvidas no projeto cabem ao setor de RH.
- c)** Estar atento as mudanças sociais, corporativas, e tecnológicas e usá-las corretamente
- d)** Realizar tarefas, mas não se preocupa com o que acontece fora da empresa.
- e)** Não se prender a problemas que não lhe diz respeito.

**6.** Sobre o profissional de OSM, é verdade afirmar que:

- a)** O profissional de OSM precisa estar preparado para fazer parte de organizações bem sucedidas.
- b)** O profissional de OSM trabalha para corrigir falha em pequenas empresas.
- c)** O analista só trabalha com a diretoria da empresa.
- d)** A atividade do analista de OSM dura apenas um tempo determinado.
- e)** O analista de OSM apenas trabalha para realizar relatórios gerencias.

**7.** Das palavras abaixo qual esta diretamente ligada à habilidade do profissional de OSM?

- a)** Formatar
- b)** Organizar
- c)** Racionalizar
- d)** Conversar





e) Implantar

8. Ainda sobre o profissional de OSM, podemos afirmar que:

a) Qualquer pessoa pode exercer a função de analista.

b) Não é imprescindível que conheça o funcionamento da empresa e as técnicas utilizadas para realizar as atividades operacionais.

c) A função implica em levantamento de informações, diagnósticos, metodologias, estudos de produtividade.

d) Precisam de um assistente que interprete a leitura de diagnósticos e metodologias.

e) Só podem exercer a função se contratado para trabalhar em meio período.

9. Sobre a Organização podemos definir da seguinte forma:

a) "A organização é um atributo de qualquer conjunto estruturado ou ordenado segundo algum critério".

b) "A organização é formada apenas por profissionais de alto escalão"

c) A organização não precisa ter objetivo desenhado, apenas obter lucro.

d) A organização é um sistema que não precisa ser alterado.

e) A organização esta dividida em diretoria e funcionários

10. Uma estrutura organizacional é representada pelo:

a) Fluxograma.

b) Relatórios.

c) Cronograma.

d) Organograma.





**e)** Metas.

**11.** No Organograma, os cargos representam:

**a)** A função da pessoa dentro da empresa

**b)** A rotina da empresa.

**c)** As tarefas dos funcionários

**d)** O posicionamento da pessoa dentro da empresa.

**e)** Os acontecimentos dentro da empresa

**12.** Sobre os sistemas podemos afirmar que base corresponde a:

**a)** Entrada, processamento e saída.

**b)** Entrada, origem, resultados.

**c)** Processamento, dados, saída.

**d)** Entrada, dados, resultados.

**e)** Informações, dados, processamento.

**13.** Conjunto de métodos utilizados para se chegar a um objetivo.

**a)** Organização

**b)** Cadeias

**c)** Rotinas

**d)** Sistema

**e)** Estrutura

**14.** Em relação aos sistemas as principais teorias correspondem a:





- a) Gestalt, cibernética e a teoria dos sistemas.
- b) Gestalt, cibernética e a teoria dos sistemas.
- c) Gestalt, cibernética e teoria da forma.
- d) Cibernética, teoria da relação e teoria dos sistemas.
- e) Teoria dos sistemas, Gestalt e teoria da forma.

**15.** Em um computador, em plena operacionalização, podemos encontrar os sistemas do tipo?

- a) Sistema social
- b) Apenas físico
- c) Físico e conceitual
- d) Apenas conceitual
- e) Sistema de qualidade

**16.** Ainda sobre os sistemas, assinale a alternativa incorreta:

- a) Permitem a agilidade das operacionalizações.
- b) Auxiliam na redução de desperdício.
- c) Ferramenta de controle.
- d) Produzem soluções reduzidas.
- e) Ferramenta de estratégia.

**17.** O caminho lógico utilizado para atingir os objetivos pelo profissional de OSM é chamado de:

- a) Método



**b)** Cadeias

**c)** Rotinas

**d)** Sistema

**e)** Layout

**18.** Método que mede a consequência de uma mudança decorrente de uma situação.

**a)** Implantação

**b)** Condicionamento

**c)** Experimento

**d)** Levantamento simples

**e)** Produtividade

**19.** É importante ferramenta para identifica a relação de causa e efeito entre os processos organizacionais.

**a)** Formulário

**b)** Questionário

**c)** Experimento

**d)** Levantamento correlacional

**e)** Relatórios

**20.** A utilização de questionários para obtenção de dados corresponde a que método de pesquisa científica na administração?

**a)** Levantamento correlacional

**b)** Levantamento simples



c) Mercadológica

d) Metodologia

e) Experimento





# Aula 2. Conhecendo mais sobre a organização

## Objetivos:

- definir o processo de planejamento; e
- identificar a estrutura organizacional.

Olá estudante!

Agora você irá entender mais sobre organização. Como vimos o estudo da OSM, permite um conhecimento que nos leva a atingir melhores resultados na administração das empresas. Partindo desse princípio, focaremos neste capítulo a **Organização**.

Pois bem! Você leu sobre o assunto na aula anterior e entenderá facilmente o que iremos estudar. E começaremos pelo planejamento. E você sabe se planejar? Quantos planejamentos você já realizou até o momento?

## 2.1 Processo de planejamento

O planejamento é uma ferramenta essencial! Isso vale para vida profissional e pessoal, mas aqui falaremos de sua importância para vida das organizações. É através do planejamento que as empresas conseguem visualizar suas metas e objetivos futuros, para isso utiliza-se de alguns recursos para conquistar as ações desejadas. Com isso, podemos chamar de planejamento as ações futuras estudadas previamente para tomada de decisões.

Vamos agora imaginar tal situação: a empresa “Algodão doce” anunciará o horário de trabalho flexível, desde que seus colaboradores cumpram semanalmente a carga horária de 40 horas. A empresa acredita que com isso satisfaça os seus funcionários.

Para que isso aconteça vamos avaliar: A que horas iniciaria o primeiro funcionário? Pela manhã, tarde, ou noite? Se noite, qual seria o custo da empresa

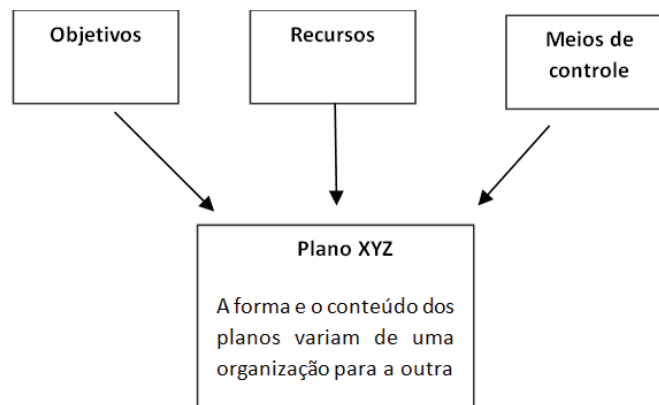


em relação a seu funcionamento noturno? Quantos funcionários adeririam esse horário? Como seriam controladas as atividades produtivas? A empresa funcionaria 24h? Então a empresa vai contratar mais recepcionistas, porteiros, zeladores, entre outros?

Como você pode ver uma ação pode desencadear vários fatores. Então, para que a tomada de decisão seja satisfatória e bem sucedida, é necessário que haja planejamento das ações e não venha acarretar prejuízos futuros.

Para Maximiano (2004), "Planejamento é tomar no presente decisões que afetam o futuro, para reduzir sua incerteza." Ainda segundo o mesmo autor, "há diferentes maneiras de lidar com o futuro, previsível ou incerto".

O processo de planejamento é o resultado do conjunto de planos. Um plano precisa apresentar três imprescindíveis elementos: Objetivos, Recursos e Meios de controle.



**Figura 4 - Elementos de um plano**

Fonte: Maximiano, 2004 - Teoria Geral da Administração: Da Revolução Urbana a Revolução Digital

Os planos podem apresentar ainda uma estrutura permanente ou temporária. E podem variar ainda de acordo com os níveis de planejamento. Como planos estratégicos, planos funcionais e planos operacionais.

Exemplos de planos permanentes e temporários

- Permanentes ⇒ Política empresarial
- Temporário ⇒ Orçamentos



Os planos estratégicos, funcionais e operacionais apresentam as seguintes características:

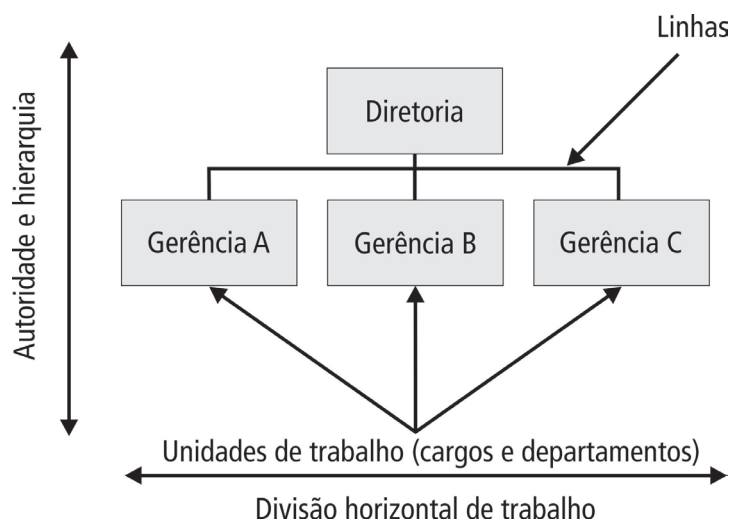
- Estratégicos ⇒ planos direcionados, abrangem toda a organização. Ex. Estratégias para captação de clientes.
- Funcionais ⇒ administrativos a ex.: Plano de marketing
- Operacionais ⇒ definem as atividades e execução dos planos funcionais ou estratégicos ex: orçamento

## 2.2 Estrutura organizacional e os gráficos

Olá estudante, só para lembrar!

Vimos que a estrutura organizacional está diretamente ligada ao comportamento dos indivíduos e as funções por eles desempenhadas. Essa estrutura constrói um processo de autoridade e responsabilidade e comunicação que podemos observar através de um organograma.

Recordando!



**Figura 5 - Organograma**

Fonte: Maximiano, 2004 - Teoria Geral da Administração: Da Revolução Urbana a Revolução Digital

A linha "divisão do trabalho", na horizontal, indica as unidades de trabalho, enquanto a linha "autoridade e hierarquia", verticalmente representada, in-



dicam linha de poder (responsabilidade), e a “comunicação” são as linhas que ligam as unidades de trabalho.

Caro, estudante!

Mas o que deve apresentar uma estrutura organizacional?

A organização deve apresentar uma estrutura que permita trabalho contínuo, ajuste ao mercado e foco nos resultados. Para que se mantenha funcional e coerente é necessário um controle das ações. Para Araújo (2009), “controlar é monitorar os fluxos produtivos/serviços, comparando o programado com o realizado, em tempo real”.

A fim de entendermos um pouco mais sobre organizar, veremos a seguir o estudo da divisão de trabalho, autoridade, departamentalização e controle.

## 2.3 Divisão de trabalho

Como a própria palavra diz divisão é o ato de dividir, repartir, separar. Mas você, estudante, sabe qual o motivo da divisão do trabalho? Pois bem, a divisão do trabalho permite realizar tarefas com maior complexidade e o conjunto dessas tarefas mantém a empresa em atividade.

As relações interpessoais e intergrupais adquirem outra complexidade quando inseridas no contexto regulado das organizações, pois as normas adicionam efeitos complicadores na dinâmica entre as pessoas. A estrutura organizacional fundamenta e operacionaliza as relações de poder, regulando formalmente as relações entre as pessoas e entre as pessoas e as organizações. (CASADO, 2007, P. 226)

A relação entre as pessoas e organização se dá por meios do conjunto de atividades que desempenham. As atividades ou tarefas desempenhadas são dadas o nome de cargo. E o conjunto de cargos em uma organização é caracterizado por departamento. Para que esse departamento este último funcione de acordo com o esperado, geralmente é designado um chefe ou gerente do setor. De acordo com Henry Fayol, grande criador da teoria clássica da administração e que acreditava que a função ligada à administração deveria ter uma maior atenção. Porque, para Fayol essas funções exigiam maior complexidade em planejamento e coordenação, função de comando.







### Quadro 3 - Tabela o papel do gerente segundo Fayol

I	Assegurar a cuidadosa preparação dos planos e sua rigorosa execução.
II	Cuidar para que a organização humana e material seja coerente com o objetivo, os recursos e os requisitos da empresa.
III	Estabelecer uma autoridade construtiva, competente, enérgica e única.
IV	Harmonizar atividades e coordenar esforços.
V	Formular as decisões de forma simples, nítida e precisa.
VI	Organizar a seleção eficiente do pessoal.
VII	Definir claramente as obrigações.
VIII	Encorajar a iniciativa e o senso de responsabilidade.
IX	Recompensar justa e adequadamente os serviços prestados.
X	Usar sanções contra faltas e erros.
XI	Manter a disciplina.
XII	Subordinar os interesses individuais ao interesse geral.
XIII	Manter unidade de comando.
XIV	Supervisionar a ordem material e humana.
XV	Ter tudo sob controle.
XVI	Combater o excesso de regulamentos, burocracia e papelada.

Fonte: Maximiano, 2004 - Teoria Geral da Administração: Da Revolução Urbana a Revolução Digital

## 2.4 Autoridade

Olá estudantes internautas!

Vamos falar de autoridade. O que você entende por autoridade?

Saiba que na estrutura organizacional empresarial, a autoridade é o direito que os chefes ou responsáveis por setores têm em darem ordem, ou seja, influenciar no comportamento dos subordinados. Todavia, lembrando que essa ordem está associada à responsabilidade de ajustar e/ou alinhar as funções de forma a atingir melhor aproveitamento das tarefas.

A autoridade deve estar bem definida para que não haja confusão, falta de respeito à hierarquia, mau entendimento entre chefias e subordinados que venha prejudicar o controle da empresa.

### Atividade de aprendizagem

Assista o vídeo a seguir, disponível no endereço indicado abaixo, e faça um comentário a respeito. Verifique se é comum esse tipo de comportamento. E o que pode ser realizado para sanar tal situação?

Vídeo 1 - Autoridade, cultura organizacional



A teoria Clássica da administração enfatiza a estrutura organizacional? A teoria foi criada por Henri Fayol. O Engenheiro Fayol dedicou-se ao estudo dos princípios de administração baseados na sua experiência de vida profissional numa Mineradora e metalúrgica francesa onde passou por vários cargos e conhecia todo o sistema da empresa.

Pesquise sobre as teorias da administração.

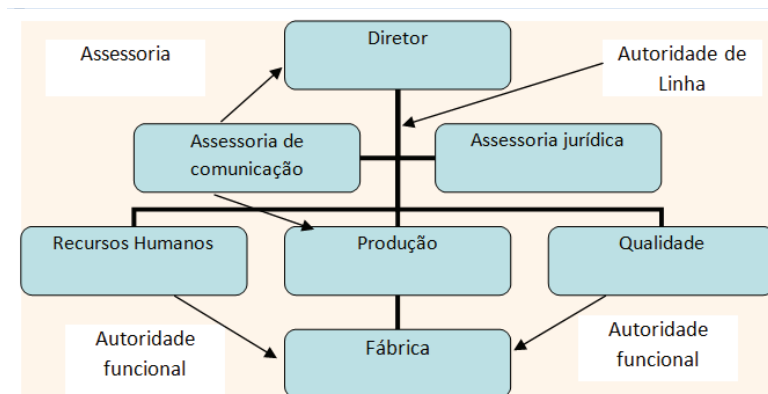




<http://www.youtube.com/watch?v=2WkazAAuKnk&feature=related>

Falando ainda sobre autoridade, você sabia que os gerentes podem exercer uma ou mais autoridade? Sim. Há três tipos de autoridade.

Analise a figura abaixo.



**Figura 6 - Tipos de autoridade**

Fonte: Maximiano, 2004 - Teoria Geral da Administração: Da Revolução Urbana a Revolução Digital

Se você prestou bem a atenção pôde verificar que:

- Autoridade de linha é essencial à cadeia de comando. É através dela que são definidas as relações entre chefias e subordinados.
- Autoridade de assessoria possui característica de apoio e acompanha o desempenho das atividades.
- Autoridade funcional está proporcionalmente ligada ao poder de determinar as tarefas a serem executadas.

## 2.5 Departamentalização

Olá estudante!

Você visualizou, nos módulos anteriores, autoridade e divisão de trabalho. Agora preste atenção na departamentalização. É a divisão da empresa em setores ou departamentos responsáveis por determinadas áreas. A departamentalização parte do mesmo princípio da divisão do trabalho. Dividir para melhor realizar as tarefas de modo que, os resultados sejam direcionados ao sucesso dos objetivos empresariais.



As empresas criam seus departamentos a partir de seu segmento, todavia as empresas apresentam alguns departamentos em comum, independente do exercício de suas atividades.

E você estudante, é capaz de apresentar duas empresas com seguimentos diferentes e com departamentos inerentes as duas organizações? Se sim. Descreva a atividade das empresas e como estão divididos seus departamentos. Fazendo isso, será mais fácil fixar o aprendizado.

Fique sabendo!

A departamentalização pode ser representada por meio de uma organização funcional, territorial, por produto, por clientes ou por projetos. Observe nos gráficos a seguir.

- Organização funcional: O modelo apresenta organograma com as principais funções de qualquer organização.



**Figura 7 - Organograma departamentalização funcional**

Fonte: autora

- Organização territorial: Pode ser utilizado quando a organização opera numa área grande, ou em locais diversos e, assim, há uma necessidade de alocar recursos. Exemplo as multinacionais.

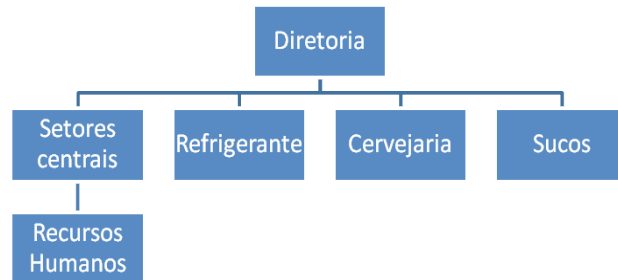


**Figura 8 - Organograma departamentalização territorial**

Fonte: autora



- Organização por produto: Essa estrutura é montada utilizando o critério de produto ou serviço ofertado.



**Figura 9 - Organograma departamentalização por produto (bebidas)**

Fonte: autora

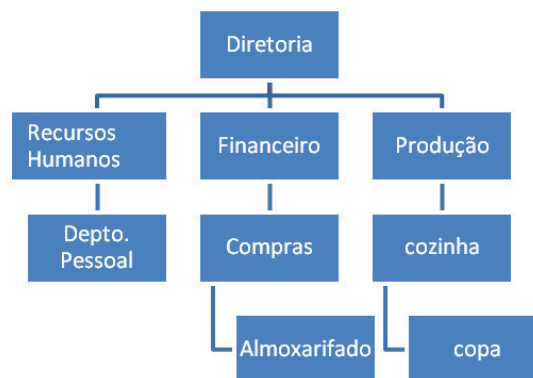
- Organização por clientes: Foco no cliente, esse tipo de organização departamentaliza suas seções, de forma a facilitar o atendimento satisfazer as necessidades do seu cliente.



**Figura 10 - Organograma departamentalização por cliente (Lojas Magazine)**

Fonte: autora

- Organização por projetos: Possui estrutura temporária, alinhada ao tempo de duração de determinado projeto.



**Figura 11 - Organograma departamentalização por projetos (Restaurante)**

Fonte: autora





## 2.6 Controle

Caros estudantes!

Falamos sobre divisão de trabalho, departamentalização, autoridade e organização, mas o que fazer para que todo esse processo de planejamento aconteça como o esperado? Então! É aí que entra o controle.

O controle das ações permite mantermos na linha da direção traçada para conseguir nossos objetivos. Esse monitoramento avalia o desempenho dos processos. Segundo Maximiano (2004), os processos que compõe o sistema de controle são: definição dos padrões de controle, aquisição de informações, comparação e ação corretiva e recomeço do ciclo de planejamento.

Definido as etapas do processo de controle:

- A definição de padrões de controle está de acordo com o que a organização estipula. Resulta do processo de planejamento. Ex. Atendimento a cliente em 1 minuto. O padrão estipulado, visto como suficiente é então 1 minuto.
- Aquisição de informações é imprescindível, pois é necessário conhecer o que se deseja controlar e compará-las com o objetivo esperado.
- Comparação e ação corretiva. Ou seja, a partir dos monitoramentos das informações é possível comparar o que foi planejado e dito como padrão. Daí então se não estiver de acordo, haverá a necessidade de uma ação corretiva.
- Recomeço do ciclo de planejamento será sempre importante acompanhar o desempenho, através das informações produzidas, e verificar se realmente esse padrão de controle contempla as necessidades da organização ou se haverá necessidade de recomeço do ciclo.

Os controles ainda podem ser: Estratégicos, administrativos e operacionais. O controle estratégico tem por finalidade: acompanhar e avaliar o desempenho de acordo com os objetivos e metas. Os controles administrativos por sua vez, direcionam aos departamentos da organização como, finanças, marketing e outras existentes. E por último o controle operacional. Como o próprio nome já diz, controla o nível operacional (funcional) das atividades e os recursos necessários a suas execuções.





Você sabia? Que há uma ferramenta muito importante utilizada nas organizações? Sim. Estamos falando da auditoria. Ela controla de forma complexa as ações sobre as organizações. O objetivo é verificar se está realmente conforme planejado e alocado os recursos utilizados pela empresa.

Saiba mais! Pesquise sobre auditoria e compartilhe com seus colegas.

## 2.7 Função administrativa

Estudantes internautas! Vamos continuar!

Você lembra de Henri Fayol? Então vamos continuar falando de sua teoria. Para Fayol a administração está atrelada a todo processo de vida, seja ela profissional ou pessoal. E definiu a função administrativa como mais completa operação que envolve planejamento, organização, comando, coordenação e controle.

No seu livro o autor Maximiano (2004 p. 104), descreve esses componentes da seguinte forma:

- Planejamento: consiste em examinar o futuro e traçar um plano de ação a médio e longo prazo.
- Organização: montar uma estrutura humana e material para realizar o empreendimento.
- Comando: manter o pessoal ativo em toda a empresa.
- Coordenação: reunir, unificar e harmonizar toda a atividade e esforço.
- Controle: cuidar para que tudo se realize de acordo com os planos e as ordens.

Estudante mais uma aula chega ao fim! Pesquise sobre os temas que mais chamou sua atenção. Espero que tenha gostado, até a próxima!



### Atividades de aprendizagem

Olá estudantes!

- a) De acordo com o tema de estudo, relate sua visão a partir da estrutura





organizacional. Crie uma empresa e monte sua estrutura através de gráficos detalhando todo o processo. Para facilitar a atividade você pode utilizar a estrutura da empresa em que trabalha. E verifique se está coerente ou como deveria funcionar.

**b)** De acordo com o assunto abordado e após assistir o próximo vídeo. Relacione o comportamento e o comprometimento nas organizações e a partir daí você, enquanto técnico, em administração relate e discuta com seus colegas o assunto.

“ O carpinteiro ” História de sucesso poder da visão da empresa

<http://www.youtube.com/watch?v=F8kJ6H3IMOs&feature=related>

## Atividades de aprendizagem



1. É correto afirmar que planejamento corresponde:

**a)** Definir forma de atividades para possibilitar a execução.

**b)** Tomar no presente decisões que afetam o futuro.

**c)** Realizar todas as atividades trabalhista.

**d)** Gerenciar a função dos colaboradores.

**e)** Relatar os princípios da administração.

2. São elementos de um plano:

**a)** Objetivos, recursos e meios de controle.

**b)** Objetivos, posicionamento e meios de controle.

**c)** Recursos, meios de controle e relatórios.

**d)** Relatórios, recursos e contratos

**e)** Objetivo, meta, ação

3. Sobre planos estratégicos é correto afirmar que:





**a)** Definem as atividades e execução dos planos funcionais

**b)** Abrange toda a organização

**c)** Chamados de planos de execução

**d)** Direcionado operacionalização

**e)** Estrutura todos os orçamentos

**4.** É verdadeira afirmação de que os planos permanentes:

**a)** Perdem a validade quando o objetivo é alcançado

**b)** São decisões programadas como a política da empresa

**c)** Abrange todo o cronograma dos projetos

**d)** São vulneráveis aos recursos utilizados

**e)** São geração semestral pela cúpula da empresa

**5.** Podemos afirmar que a estrutura organizacional constroem um processo de:

**a)** Autoridade e responsabilidade e comunicação.

**b)** Projeção de um organograma temporário

**c)** Posicionamento da pessoa dentro da empresa.

**d)** Controle e envolvimento de atividades fixas

**e)** Desenvolvimento dos gerentes

**6.** Assinale a alternativas verdadeiras ou falsas das seguintes sentenças:

( ) A divisão do trabalho permite realizar tarefas com maior complexidade

( ) A projeção do trabalho atende as especificações das atividades







( ) A relação entre as pessoas e organização se dá por meios do conjunto de atividades que desempenham.

( ) A hierarquia realizar tarefas que permitem agilizar os processos e obter o sucesso esperado.

( ) A divisão de trabalho só é específica quando são operacionais.

**a)** V,F,V,F,F    **b)** V,V,V,V,F    **c)** F,V,V,F,V,F    **d)** F,F,F,V,V    **e)** V,F,F,V,F

**7.** Podemos afirmar que o conjunto de atividades desempenhadas dentro de uma organização corresponde a:

**a)** Fluxograma.

**b)** Cargo

**c)** Operacional

**d)** Organograma.

**e)** Controladoria

**8.** De acordo com Fayol e a teoria clássica, a atividade de administração exigiam maior complexidade em:

**a)** Planejamento, comando e coordenação.

**b)** Controle, produção e armazenagem.

**c)** Planejamento, produção e coordenação.

**d)** Controle, venda, organização.

**e)** Planejamento, produção e organização

**9.** De acordo com Fayol e o papel do gerente, marque as sentenças verdadeiras e falsas:

( ) Formular as decisões de forma simples, nítida e precisa.





- ( ) Controle, produção e armazenagem.
- ( ) Estabelecer uma autoridade construtiva, competente, enérgica e única.
- ( ) Harmonizar atividades e coordenar esforços.
- ( ) Planejamento, produção e organização.

**a)** V,F,V,F,F   **b)** V,V,V,V,F   **c)** F,V,V,F,V,F   **d)** F,F,F,V,V   **e)** V,F,V,V,F

**10.** Conforme o estudo da organização o que o poder dado a chefia influencia no comportamento dos subordinados em relação a suas atividades chamamos de:

- a)** Planejamento.
- b)** Autoridade
- c)** Divisão de trabalho
- d)** Departamentalização
- e)** Comprometimento

**11.** A autoridade pode ser apresentada da seguinte forma:

- a)** De linha, de assessoria e funcional.
- b)** De projeto, de assessoria e funcional.
- c)** De assessoria, funcional e departamento.
- d)** De assessoria, funcional e controle.
- e)** De Planejamento, de assessoria e funcional.

**12.** A departamentalização pode ser ainda representada graficamente como:

- a)** Organograma.



**b)** Cronograma

**c)** Entradas

**d)** Relatórios

**e)** Saídas

**13.** A departamentalização conforme sua estrutura pode ser:

**a)** Organização planejada, territorial, por produto, por clientes, por projetos.

**b)** Organização funcional, territorial, participativa, por clientes, por projetos.

**c)** Organização funcional, territorial, por produto, por clientes, por projetos.

**d)** Organização funcional, territorial, por produto, por processos, por projetos.

**e)** Organização apresentada, territorial, por produto, por clientes, por projetos.

**14.** Escolha a alternativa que identifica corretamente aspectos relacionados ao processo de controle.

**a)** Os controles podem ser: estratégico, administrativo e operacional.

**b)** Única forma de controlar é lançar na Web.

**c)** Padrões de controle, é lançado pelo mercado.

**d)** A função de finanças é a principal forma de controle.

**e)** Controlar é gerar relatórios futuros.

**15.** As etapas do controle correspondem a:

**a)** Operacionalização, comparação, recomeço do ciclo de planejamento

**b)** Padrões de controle, aquisição de informações, comparação e ação corre-



tiva e recomeço do ciclo de aquisição.

**c)** Formatação das atividades, comparação do ciclo, recomeço da atividade, planejamento financeiro

**d)** Padrões de controle, aquisição de informações, comparação e ação corretiva e recomeço do ciclo de planejamento.

**e)** Padrões de controle, aquisição colaboradores, comparação de títulos e ação corretiva e recomeço do ciclo de aquisição.

**16.** Escolha a alternativa que identifica corretamente aspectos relacionados ao processo de controle.

**a)** Os controles pode ser estratégico, administrativo e operacional.

**b)** Única forma de controlar é lançar na Web.

**c)** Padrões de controle, é lançado pelo mercado.

**d)** Controlar é gerar relatórios futuros.

**e)** A função de finanças é a principal forma de controle.

**17.** Ainda sobre controle, podemos afirmar que auditoria é uma ferramenta de:

**a)** Relatório

**b)** Controle

**c)** Planejamento

**d)** Função

**e)** Assessoria

**18.** De acordo com o tema abordado na unidade, caracteriza por completa operação que envolve planejamento, organização, comando, coordenação e controle a:





**a)** Função preparatória

**b)** Função inversa

**c)** Função Planejada

**d)** Função administrativa

**e)** Função jurídica

**19.** De acordo com o tema abordado na unidade, caracteriza por completa operação que envolve planejamento, organização, comando, coordenação e controle a:

**a)** Função preparatória

**b)** Função inversa

**c)** Função Planejada

**d)** Função administrativa

**e)** Função jurídica

**20.** Em sua teoria, a administração está atrelada a todo processo de vida, seja ela profissional ou pessoal.

**a)** Bill Clinton

**b)** George Washinton

**c)** Henri Fayol

**d)** Max Weber

**e)** Frederick Taylor





# Aula 3. Planejamento

## Objetivo:

- inscrever o que é plano de negócio.

Olá estudante!

O momento planejamento continua.

Você já viu o quanto é importante realizar o planejamento e o quanto influência na tomada de decisão. Pois bem! Vamos da sequência ao assunto, vamos começar a planejar!

“Planejar são atividades estratégicas realizadas pela administração superior de uma organização, com o objetivo de definir os quantitativos a serem produzidos ou serviços disponibilizados. Quando a administração superior centraliza processos decisórios e impõe metas impossíveis de serem realizadas, surgem problemas: aumento de custos, diminuição da qualidade, atendimento aquém das expectativas do mercado e, conseqüentemente, perda de competitividade”. (ARAUJO, 2009 p.76)

## 3.1 Processo de planejamento e o plano de negócio

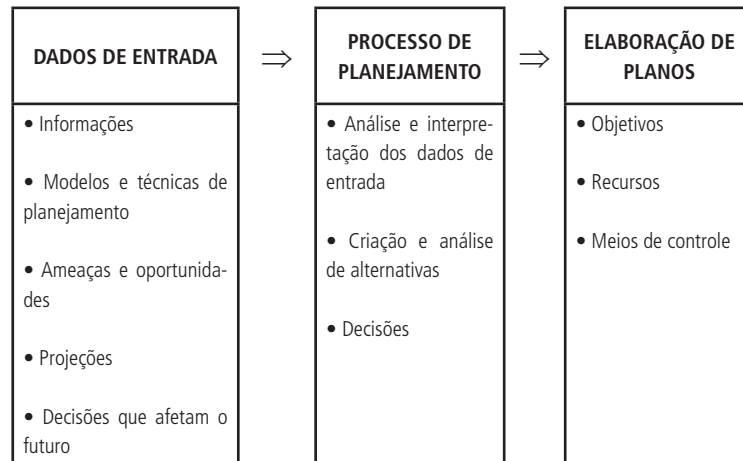
Caro estudante internauta!

Agora que você sabe que com o planejamento as empresas conseguem visualizar suas metas e objetivos futuros, vamos detalhar os processos.

Os principais elementos do processo compreendem a sequência: dados de entrada, processo de planejamento (processamento dos dados) e elaboração de planos. A figura abaixo descreve o processo.



#### Quadro 4 - Principais elementos do processo de planejamento



Fonte: Maximiano, 2004 -Teoria Geral da Administração: Da Revolução Urbana a Revolução Digital

Definindo os elementos:

- Os dados de entrada são conjuntos de informações passadas ou previsões, sobre a organização e o mercado.
- O processamento dos dados ou processo de planejamento é a realização da análise dos dados, é a partir daí que se começa a criar alternativas (planos) e direcionamento para tomada de decisões.
- A elaboração de planos é a sequência da análise dos dados. É a principal ação do planejamento.

Você se lembra? O plano está estruturado em: objetivos, recursos e meio de controle. Então, definindo cada parte podemos dizer que: os objetivos são os resultados desejados. Os recursos são as formas de realização e o que foi disponibilizado (orçamento) para prover o que se espera, e o meio de controle, como a própria palavra diz, são as informações que norteiam o processo, verificando se estão no caminho certo dos objetivos traçados.

Caros estudantes internautas, os tipos de planos foram vistos na aula 2.

Lembrando que os planos podem ser: informais, formais, permanentes, temporários, estratégicos e funcionais. E eles evoluem à medida que são realizados suas etapas, aumenta a complexidade dos seus objetivos.

Vamos falar agora de um plano muito conhecido e importante na empresa.







O plano de negócio.

O plano de negócio proporciona estudar as variadas tarefas e atividades a serem executadas, orienta como prosseguir, indica o caminho para minimizar riscos e fracasso da empresa. Um plano de negócio deve respeitar o seguinte roteiro:

- Sumário executivo - resumo dos principais pontos abordados no plano.
- Descrição da empresa – resumo da empresa, sua estrutura, atividades e objetivos.
- Produtos e Serviços - descrição dos produtos e serviços ofertados pela empresa.
- Estrutura Organizacional - organização interna, departamento, funcionários, etc.
- Plano de marketing – descrição das ferramentas e ações para conquistar e manter clientes (preços, divulgação, forma de distribuição, concorrentes, vantagens competitivas etc).
- Plano operacional – Como a empresa realiza a operação de suas atividades, se utiliza sistemas, quanto produz etc.
- Estrutura de capitalização – Tipo de empresa,(sociedade, empreendedor individual, empresário individual, etc), o quanto necessita (R\$) para operacionalização das atividades, etc.
- Plano financeiro - Situação da empresa, fluxo de caixa, demonstrativo de resultados etc.

O que não pode deixar de lado é planejar, estabelecer metas, buscar informações, controlar os procedimentos e cumprir com o que foi estabelecido previamente.

Você sabia?

A apresentação de um plano de negócio é condição necessária, para que alguns bancos, ou outros fornecedores de crédito, concedam financiamento





aos empresários? Pois é, as informações desse tipo de plano, permite avaliar a viabilidade do empreendimento.

## 3.2 Objetivos

Olá estudante, vamos aos objetivos.

Os objetivos, de acordo com Maximiano (2004), “são os fins ou estados futuros que as pessoas e as organizações pretendem alcançar, por meio de aplicação de esforços e recursos a realização de atividades”.

Os objetivos podem ser: produto, evento, posição ou até mesmo uma função a desempenhar. Eles também são chamados de metas e estão relacionados a desempenho. Contudo as metas precisam ser mensuráveis, algo capazes de ser conquistados, com qualidade e tempo determinado, do contrário torna-se apenas um desejo.

## 3.3 Execução e direção

Caro estudante!

Você já viu organização, planejamento e elaboração dos planos agora veja a importância dos temas abordados e a relação com o administrador. Pois bem! Tudo o que estudamos até o momento exprime a necessidade de estar preparado para execução de tarefas administrativas. Conhecer os procedimentos permite que sejam executados da melhor maneira possível e proporcione razões que auxiliam na direção das atividades. Isso que dizer que terá condição de executá-las ou simplesmente delegar a outra pessoa, enquanto apenas controla o desempenho direcionando para busca de melhores resultados.

É isso aí, chegamos ao final de mais uma aula. Contudo, antes dedique-se às atividades! Pesquise em livros de administração, manuais de projetos, *site* do Sebrae entre outros, caso queira saber mais.



### Atividade de aprendizagem

a) Estudamos planejamento, e por último vimos o plano de negócio, um importante plano que abrange e define bem o processo de planejamento.

Baseado no que já foi visto, crie uma empresa (plano de negócio) a partir do



roteiro a seguir:

- Sumário executivo
- Descrição da empresa
- Produtos e Serviços
- Estrutura Organizacional
- Plano de marketing
- Plano operacional
- Estrutura de capitalização
- Plano financeiro

Faça descrições básicas, a proposta é fixar o aprendizado.

**b)** O vídeo a seguir traduz a importância da busca da informação para o planejamento. Assista ao filme e faça um relato sobre processo e os resultados conquistados.

Planejamento é tudo!

[http://www.youtube.com/watch?v=\\_xustQAKn6I&feature=related](http://www.youtube.com/watch?v=_xustQAKn6I&feature=related)

**1.** Os planos de acordo com o tempo de duração podem ser classificados como:

- a)** Permanentes e temporários
- b)** Temporários e funcionais
- c)** Permanentes e estratégicos
- d)** Permanentes e complexo
- e)** Temporários e singulares



2. Criar estratégias, tomar decisões que afetam o futuro corresponde:

- a) Execução.
- b) Planejamento.
- c) Princípios
- d) Gerenciamento.
- e) Relatório

3. É o planejamento mais abrangente da organização.

- a) Estratégico
- b) Execução
- c) Operacional
- d) Estrutural
- e) Funcional

4. Planos que contêm decisões programadas como política e procedimentos empresariais são chamados de:

- a) Voluntários
- b) Estratégicos
- c) Permanentes
- d) Funcionais
- e) Táticos

5. A estrutura composta por objetivos, recursos e meios de controle corresponde a:



**a)** Planos

**b)** Cronograma

**c)** Meta

**d)** Contratos

**e)** Ação

**6.** São atividades estratégicas realizadas pela administração:

**a)** Controlar

**b)** Assessorar

**c)** Planejar

**d)** Consultar

**e)** Compartilhar

**7.** É a função administrativa que determina, antecipadamente, quais são os objetivos que devem ser atingidos e como se deve fazer para alcançá-los

**a)** Direção

**b)** Organização

**c)** Controladoria

**d)** Delegação

**e)** Planejamento

**8.** O funcionário Adolfo, analista da empresa Chuva e Sol Ltda. ao realizar um orçamento para um cliente especial, ele criou um plano do tipo:

**a)** Temporário



**b)** Cronograma

**c)** Permanente

**d)** Contratos

**e)** Fixo

**9.** Quando consideradas isoladamente o planejamento, a direção, a organização e o controle correspondem a que tipo de função?

**a)** Administrativas

**b)** Organizacional

**c)** Dinâmica

**d)** Conceitual

**e)** Abrangente

**10.** De acordo com autor Araújo (2009) que vimos no texto, a criação de metas impossíveis, não planejadas podem acarretar problemas como

**a)** Aumento de custos, diminuição da qualidade, perda de competitividade

**b)** Aumento de lucro, diminuição da qualidade, perda de competitividade

**c)** Aumento de custos, aumento da qualidade, perda de competitividade

**d)** Aumento de custos, diminuição da qualidade, aumento de competitividade

**e)** Aumento de faturamento, diminuição da qualidade, aumento de competitividade

**11.** Em um planejamento os dados de entrada correspondem a:

**a)** Informações, ameaças e oportunidades, projeções, decisões temporárias.



- b)** Informações, ameaças e oportunidades, projeções, análises.
  - c)** Informações, assessorias, projeções, decisões.
  - d)** Informações, objetivos, projeções, decisões que afetam o futuro.
  - e)** Informações, ameaças e oportunidades, projeções, decisões que afetam o futuro.
- 12.** Na criação de um plano os meios de realização dos objetivos correspondem a:
- a)** Captação
  - b)** Controle
  - c)** Projetos
  - d)** Auditoria
  - e)** Recursos
- 13.** Sobre os elementos de composição do planejamento, a análise e interpretação dos dados de entradas está relacionado a:
- a)** Dados de entrada
  - b)** Planejamento singular
  - c)** Processamento dos dados
  - d)** Elaboração dos planos
  - e)** Captação de recursos
- 14.** Na elaboração dos planos, as informações que se baseiam na ação e no acompanhamento do processo, verificando se estão de acordo com os objetivos são:
- a)** Meios de controle



- b)** Recursos
- c)** Projetos
- d)** Orçamentos
- e)** Objetivos

**15.** É um importante plano utilizado na composição da empresa e que também indica o caminho para minimizar riscos e fracasso da organização.

- a)** Plano de ação
- b)** Plano de negócio
- c)** Plano de custos
- d)** Plano de trabalho
- e)** Plano de orçamentos

**16.** No plano de negócio o sumário executivo esta relacionada a:

- a)** Resumo dos principais pontos abordados no plano
- b)** Atividades da cúpula da empresa
- c)** Procedimentos do setor executivo
- d)** Resumo dos custos de investimento
- e)** Lista de atividades e metas criadas

**17.** Assinale com V ou F as sentenças verdadeiras ou falsas em relação ao plano de negócio.

- ( ) A descrição dos produtos e serviços ofertados pela empresa é facultativo.
- ( ) Sumário executivo é resumo dos principais pontos abordados no plano.





( ) Apenas as empresas societárias demonstrar a estrutura de capitalização.

( ) Sumário executivo é aponta algumas necessidades de planejamento.

( ) Descrição da empresa é o resumo da empresa, sua estrutura, atividades e objetivos.

**a)** V,F,V,F,F    **b)** V,V,V,V,F    **c)** F,V,F,F,V    **d)** F,F,F,V,V    **e)** V,F,F,V,F

**18.** Podemos afirmar que o plano que demonstra a situação da empresa, fluxo de caixa, demonstrativo de resultados entre outros recursos é denominado:

**a)** Plano de custos

**b)** Plano de ação

**c)** Plano operacional

**d)** Plano financeiro

**e)** Plano de controle

**19.** Sobre as metas é correto afirmar que:

**a)** São objetivos relacionados ao desempenho.

**b)** Podem ser imensuráveis e o importante é planejar.

**c)** São realizadas aleatoriamente.

**d)** Precisa ser algo grandioso como aumento de faturamento em 50%.

**e)** A qualidade representar segundo plano, o importante é cumprir o tempo determinado.

**20.** Assinale com V ou F as sentenças verdadeiras ou falsas. O administrador para executar ou dirigir uma empresa é necessário que:

( ) Conheça os procedimentos da empresa para que sejam executados com





sucesso.

- ( ) Sumário executivo é resumo dos principais pontos abordados no plano.
- ( ) Está preparado para execução de tarefas administrativas.
- ( ) Conhecer atividades, delegar pessoas enquanto controla o desempenho.
- ( ) Conhecer todos os funcionários e o que eles executam.

**a)** V,F,V,V,F   **b)** V,V,V,V,F   **c)** F,V,F,F,V   **d)** F,F,F,V,V   **e)** V,F,F,V,F



## Aula 4. Conhecendo mais sobre os sistemas

### Objetivo:

- conceituar teoria geral dos sistemas.

Olá! Vamos trabalhar os sistemas e sua importância nas organizações.

Ao procurarmos conceitos de sistemas, encontraremos definições como: agrupamentos de componentes que relacionam entre si formando um todo e possuem, em geral, um objetivo claro e específico.

Você lembra que tratamos na 1ª etapa sobre os sistemas? E você conheceu as principais teorias associadas ao moderno enfoque sistêmico.

Então! Vimos as principais teorias. Agora falaremos um pouco mais sobre a Teoria Geral dos Sistemas.

Desenvolvida por Ludwig von Bertalanffy, ela procura entender o funcionamento dos sistemas. Nos seus estudos o biólogo Bertalanffy, identificou que muitos problemas necessitavam de um tratamento mais complexo, amplo. O conceito desenvolvido foi absorvido por outras ciências e outros sistemas entre eles as empresas.

A teoria contempla ideias de interdependência das partes e tratamento complexo da realidade complexa. Ou seja: O todo é formado por partes interdependentes e que sua realidade deve ser tratada de acordo com sua complexidade.

Vamos trazer para nossa realidade!

Imagine uma empresa e seus departamentos. Imaginou? Sabemos que cada departamento precisa ser tratado conforme sua especificação, suas necessidades. Então, embora os setores se divirjam entre si, juntos eles formam um único sistema, a empresa.



E aí estudante! Estamos entendidos? Mas, você sabe como utilizar os sistemas na administração dos negócios? Os sistemas são aplicáveis a todas as organizações?

Você quer saber? Está curioso?

Convido você a conhecer a estrutura dos sistemas. Quem são eles e qual a importância dentro do moderno mundo empresarial.

## 4.1 Estrutura dos sistemas

Caro estudante, você já sabia que:

A estrutura do sistema corresponde a: entrada, processamento e saída. Vamos agora, de acordo com a visão de Araújo (2009), acrescentar *feedbacks*. Em administração o termo *feedback* é muito utilizado. E significa retorno de informações em relação a processos. O uso de constantes *feedback* ajuda no monitoramento do desempenho das atividades.

Desta forma o sistema passa a ter a seguinte estrutura: análise efetiva das entradas, transformação, saídas e *feedback*.

Para melhor compreensão vamos analisar o fluxo das empresas de manufaturas (produzem bens tangíveis) e empresas de serviços (produzem bens intangíveis - operações).

Teoria dos Sistemas		Fluxos operacionais
Entradas	F E E	<b>Processos produtivos (manufaturas):</b> matérias-primas, trabalhadores e energia etc. <b>Operações e serviços:</b> informações e recepção do consumidor.
Transformações	D B A C	<b>Processos produtivos (manufaturas):</b> sequência operacional de cada fluxo produtivo. <b>Operações e serviços:</b> identificação das reais necessidades do público-alvo.
Saídas	K	<b>Processos produtivos (manufaturas):</b> colocação dos produtos no mercado consumidor. <b>Operações e serviços:</b> atendimentos às expectativas dos clientes.



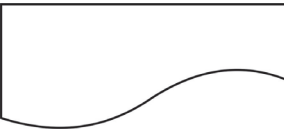
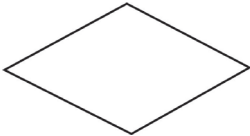
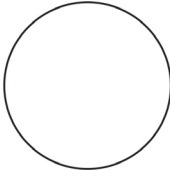


Fonte: Araújo, 2009- Administração de Produção e Operações

O fluxo é demonstração de processos, as maneiras como as atividades são realizadas e qual percurso a seguir. Ele pode ser melhor compreendido através de gráfico chamado fluxograma.

Há um percurso acompanhado por simbologia que proporciona melhor visi-



bilidade dos processos realizados e os caminhos percorridos.

Símbolo	Significado
	Terminal (início ou fim)
	Processo/ operação
	Documentos
	Decisão ou verificação
	Conectores
	Linha do fluxo
	Processo pré-definido

Estudante internauta! Vamos dar continuação à estrutura dos sistemas?

Você sabia?

Os sistemas ainda podem ser fechados (mecânicos) e abertos (orgânicos). Nos sistemas fechados os fatores externos tem pouca influência sobre o seu desempenho. Desta forma, há facilidade de prever sua produtividade, enquanto os sistemas abertos têm a necessidade de interação com o ambiente externo. Vamos ver como isso funciona?

De acordo com Araújo (2009), nos sistemas abertos (orgânicos), quando o capital humano da organização é bem administrado, valorizado e motivado, é possível que haja aumento da produtividade com os recursos preexistente, o que não acontece com os sistemas fechados (mecânicos).

Vamos ao exemplo de uma máquina que depende de seu condicionamento, estado de conservação para que se possa prevê a produtividade. Compre-



endeu?

Caro estudante! Falando ainda sobre a estrutura podemos ainda dividi-lo em sistema técnico e sistema social.

O sistema técnico (estrutural) é todo aquele agrupamento de recursos e componentes físicos e abstratos existentes na empresa que podem independe-der de pessoas. Como já vimos na estrutura organizacional o exemplo de departamentos, objetivos da empresa, estrutura física entre outros.

No sistema social, é a influência das pessoas na organização. Neste caso, o comportamento, cultura e atitudes são levados em consideração na forma-ção do processo administrativo.

Segundo Maximiano (2004), dentro do contexto empresarial podemos ain-da extrair o sistema tecnológico como máquinas, equipamentos, onde são compartilhados pelo sistema estrutural e social. Por exemplo de uma linha de montagem onde se pode encontrar setores específicos, com pessoas es-pecializadas, socializando o trabalho.

## 4.2 Análise e planejamento dos sistemas

Internauta! Você viu planejamento e já possui um senso crítico e consegue analisar. Vamos da sequência aos nossos estudos?

O conceito de sistemas foi criado para entender e facilitar o processo e o caminho que levará ao bom funcionamento dos objetivos. Mas todos os sis-temas são compatíveis a qualquer empresa? Embora algumas tarefas sejam inerentes às organizações, faz-se necessário que haja um estudo, uma aná-lise de quando, qual e como fazer uso para que funcione como esperado.

Devemos ficar atentos ao determinar o tempo de utilidade do sistema em uso pois, a todo instantes há mudanças e o que era novo e moderno passa a ser ultrapassado podendo prejudicar a evolução empresarial deixando a empresa a margem da competitividade.

Os sistemas, tanto os naturais quanto os construídos deliberadamen-te, frequentemente apresentam falhas, porque são mal planejados em alguns casos, ou porque entram em processo de degeneração.[...] Mui-tas vezes, os sistemas sofrem as pressões exercidas por problemas que



não existiam quando foram concebidos ou implantados, ou que seus planejadores não anteciparam. (MAXIMIANO, 2004 p. 371)

Ainda de acordo com o autor, para analisar ou planejar sistemas é preciso conhecer os seus elementos: objetivos, componentes, processo e administração e controle.

Você enquanto gestor pode identificá-los realizando as seguintes perguntas:

- Qual a finalidade do sistema?
- Quais são os elementos ou componentes? O que realizam?
- Que operações devem ser realizadas para que os objetivos sejam atingidos?
- Como avaliar? Que informações indicam se está no caminho certo? Que decisões podem ser tomadas?

E agora estudante? Vamos observar bem os sistemas e utilizá-los de maneira a melhor desenvolver as atividades de administrador.

### **4.3 As organizações como sistemas**

As organizações como sistemas, você já pensou nisso?

Acreditando nos processos sistemáticos, partindo do princípio dos sistemas abertos de Bertalanffy, podemos dizer que a empresa pode ser composta por pequenos sistemas ou subsistemas que interagem entre si, formando uma cadeia de informação.

Já vimos que os sistemas podem ser sociais, estruturais e tecnológicos e como se comportam na organização.

Segundo Figueiredo (2007), "é inegável a importância do pensamento sistêmico no processo de planejamento". E que a partir da visão sistêmica podemos entender estratégias corporativas e descrever a dinâmica da própria empresa.

Você Sabia?





Atualmente, as organizações contam com diversos sistemas que as auxiliam diretamente no foco de suas atividades e objetivos. Geralmente esses sistemas são conhecidos por suas siglas.

Vamos conhecer algumas delas?

## **4.4 Sistemas de Informações Gerenciais (SIG)**

Os sistemas de Informações Gerenciais – SIG são do tipo de sistema utilizado por gestores empresariais para acompanhar periodicamente os resultados produtivos da organização. O SIG é base para tomada de decisões estruturadas. O sistema é alimentado por informações coletadas dentro da própria organização e após processadas, direcionadas a organizar e medir o alcance de metas proposta taticamente.

As informações diz respeito a capacidade produtiva, ao custo de produção e venda, análise de tempo versus peça manufaturada e/ou produtividade do funcionário.

O que acontece então? A partir desses dados o gestor possui um conjunto importante de informações que permite criar estratégias para melhoria de produção em todo os aspectos seja ela na melhoria do produto, redução de custos, agilidade dos procedimentos e contenção de qualquer irregularidade que venha surgir. Enfim, podemos dizer que trata-se de uma forma para melhor organizar a produção.

## **4.5 Sistemas de Processamento de Transações (SIPT)**

Vamos agora conhecer outro sistema utilizado.

O Sistema de Processamento de Transações – SIPT está relacionado ao nível operacional. Por se tratar de informações rotineiras, a estrutura básica permite ser operacionalizado, praticamente, por todos os funcionários da organização. Por isso, é necessário que haja um treinamento forte para não haver erro de manipulação e acarrete em informações errôneas e insuficientes para análise e a tomada de decisão.

Entendendo melhor!







Sistema básico que fornece acesso comum às pessoas envolvidas na organização.

Vamos a um exemplo bom e costumeiro.

Ao chegarmos a um estabelecimento e solicitar um produto/serviço, o balconista/vendedor vai verificar se o produto/serviço está disponível para venda. Caso esteja, ele precisará da baixa do produto e encaminhará o pedido a setor de liberação, e este à embalagem e, **posteriormente**, à entrega. E a partir daí o departamento de compras solicitará recursos ao financeiro para reposição do produto e assim sucessivamente.

O ciclo que foi formado é um processo de transação básico, mas que necessita de muita a atenção.

## 4.6 Sistemas de Informações e tarefas especializadas (SITE)

Os sistemas de Informações e tarefas especializadas – SITE são voltados a auxiliar o técnico na especialidade de alguma função ou atividade. Para entender melhor esse tipo de ferramenta pode ser operacionalizado por pessoas treinadas, mas não necessariamente especialistas na área. E a disposição de informações capazes de guiar processos e auxiliar na tomada de decisão.

Estudante internauta! Vamos trazer para realidade mostrando um exemplo bem comum?

Ao chegarmos a uma recepção de uma instituição, seja ela pública ou privada somos abordados por uma “repcionista”, não necessariamente formada, mas que possui na sua frente um computador onde lançará informações do tipo:

- Cadastro pessoal. Qual o setor que procura.
- Com quem deseja falar.
- Agendamento ou não.
- E até mesmo o tempo de permanência da pessoa na empresa.





E às vezes nos perguntamos: mas o que recepcionista quer com tantas perguntas? Se é apenas uma recepcionista e não vim falar com ela? Nem vai resolver meu problema?

Bom, respondendo a pergunta. Ela apenas, realmente, esta recepcionando e organizando a entrada e saída. Contudo as informações lançadas permitem gerar relatórios como:

- Qual o perfil das pessoas que procura os serviços?
- Qual o setor de maior demanda/produktividade?
- Quem são os funcionários mais solicitados e por quê?
- A demanda é espontânea ou não?

A partir do cruzamento dessas informações é possível criar novas estratégias e melhoria na organização.

O que você acabou de ver, é algo simples, mas capaz de gerar grandes informações sem a presença de um especialista.

## **4.7 Sistemas de informações de suporte a tomada de decisão (SISTD)**

Caro estudante!

Acabamos de ver um sistema que pode ser manipulado por pessoas que não precisa ser especialista na área.

A partir de agora veremos os sistemas de informações de suporte a tomada de decisão -SISTD. Esses sistemas são voltados para ação imediata. Isso quer dizer que, para operacionalizá-los, é necessário possuir conhecimentos específicos na área a exemplo de administradores e especialistas. Os dados gerados são restritos de alta velocidade e importância que acompanham o desempenho corporativo.

O SISTD foi criado para tomada de decisão específica. Todavia, hoje podemos encontrar sistema com a mesma funcionalidade, mas com maior amplitude, capazes de integrar planejamento, direção e recursos organizacionais.



São os sistemas de Gestão Integradas de Recursos, comumente conhecidos de ERP- (Enterprise Resources Planning).

É isso aí, caro estudante, chegamos ao final de mais uma aula. Espero você na próxima. Até mais!

## Atividades de aprendizagem



**a)** Além dos sistemas vistos, há no mercado outros tipos de sistemas. Pesquise e nos fale que contribuição você acredita que ele pode trazer para o desenvolvimento empresarial.

**b)** Caro estudante, vamos praticar? Para entender melhor vamos analisar os sistemas que nos cercam? Você enquanto gestor pode identificá-los realizando as seguintes perguntas:

- Qual a finalidade do sistema?
- Quais são os elementos ou componentes? O que realizam?
- Que operações devem ser realizadas para que os objetivos sejam atingidos?
- Como avaliar? Que informações indicam se esta no caminho certo? Que decisões podem ser tomadas?

Após analisar, você enquanto administrador, escolha um que acredita ser imprescindível. Justifique o por que da sua escolha é importante.

**1.** É um gráfico que representa fluxo ou sequência normal de qualquer trabalho.

- a)** Cronograma.
- b)** Histograma.
- c)** Organograma.
- d)** Fluxograma.
- e)** Funcionograma.





**2.** A respeito dos símbolos que representa uma decisão nos fluxogramas estamos falando de :

- a)** Círculo.
- b)** Losango.
- c)** Quadrado.
- d)** Seta.
- e)** Triângulo.

**3.** Sobre a teoria dos sistemas, qual a sua finalidade?

- a)** Estudo Gerencial
- b)** Estudo da organização
- c)** Estudo do funcionamento dos sistemas
- d)** Estudo da departamentalização
- e)** Estudo do funcionamento das empresas

**4.** Relacione o texto abaixo e a teoria correspondente.

“O todo é formado por partes interdependentes e que sua realidade deve ser tratada de acordo com sua complexidade” .

- a)** Teoria geral dos sistemas
- b)** Teoria cibernética
- c)** Teoria organizacional
- d)** Teoria do comportamento
- e)** Teoria da evolução empresarial



5. No sistema, foi identificado que muitos problemas necessitavam de um tratamento mais complexo, amplo. Estamos falando de:

- a) Sistema cibernético
- b) Sistema orgânico
- c) Sistemas executivos
- d) Sistemas fechados
- e) Sistemas processamento

6. A teoria geral dos sistemas foi desenvolvida por:

- a) Taylor
- b) Maquiavel
- c) Aristóteles
- d) Bertalanffy
- e) Karl Benz

7. Expressão utilizada na área administrativa para definir retorno de informações em relação a processos.

- a) Feedback
- b) Contingência
- c) Assessoria
- d) Sistêmico
- e) Eficiência



**8.** Quanto a estrutura os sistemas podem ser divididos, ainda, em:

- a) Técnico e social.
- b) Técnico e estrutural
- c) Técnico e organizacional
- d) Técnico e administrativo
- e) Técnico e teórico

**9.** De acordo com o sistema social, assinale a sentença com V para verdadeiras e F para falsas:

- ( ) Está diretamente ligado a influência das pessoas na organização.
- ( ) Propõe uma visão integrada das atividades gerenciais.
- ( ) A cultura e atitudes são levadas em consideração na formação do processo Administrativo.
- ( ) Focaliza o objetivo proposto pela sociedade empresarial.
- ( ) Atribui direcionamento e assistência a base operacional.

a) VFVFF   b) VFVVF   c) VFVVF   d) VFVVF   e) VFVVF

**10.** Quanto ao tempo de utilidade de um sistema, podemos afirmar que:

- a) Todos os sistemas possuem duração ilimitada.
- b) A quantidade de acesso ao sistema determina sua validade.
- c) Ao passar o tempo alguns sistemas tornam-se obsoletos (ultrapassado).
- d) O bom manuseio permite maior tempo de duração.
- e) Os sistemas precisam ser substituídos a cada 2 (dois) anos.





**11.** Sistema de informações que tem como base a tomada de decisão estruturada, diretamente ligada à produtividade.

- a) SIG
- b) SIPT
- c) SITTE
- d) SIEG
- e) SIETE

**12.** É correto afirmar que o SIG produz informações sobre:

- a) Custo de produção e venda
- b) Cliente e fornecedor
- c) Planejamento e organização
- d) Rotinas financeiras
- e) Rotinas administrativas

**13.** Sobre o sistema SIPT é incorreto afirmar que:

- a) Acesso disponível para setores operacionais
- b) Sistema de Processamento de Transações
- c) Trata de informações rotineiras
- d) Básico não precisa de treinamento
- e) A manipulação errada pode acarretar prejuízo a administração

**14.** É correto afirmar que os Sistemas de Informações e tarefas especializadas (SITE)?



- a) Capazes de guiar processos e auxiliar na tomada de decisão.
- b) Apenas especialistas podem operacionalizá-los.
- c) São todos os sistemas de forma estruturadas.
- d) Sistemas de entrada e saída pessoas.
- e) Constitui sistemas isolados.

15. Responda qual dos sistemas abaixo o está voltado para ação imediata?

- a) SIG
- b) SISTD
- c) SITE
- d) SIPT
- e) SIEPP

16. Sistemas capazes de integrar planejamento, direção e recursos organizacionais. Estamos falando de:

- a) SIG
- b) SISTD
- c) SITE
- d) ERP
- e) SIEPP

17. O sistema\_\_\_\_\_ gera dados restritos e específicos são operacionalizados por administradores e especialistas.

- a) SIG





**b)** SISTD

**c)** SITE

**d)** ERP

**e)** SIEPP

**18.** O sistema ERP (Enterprise Resources Planning) hoje utilizados por muitas organizações por sua multifuncionalidade, está relacionado a:

**a)** Gestão integrada de recursos da empresa

**b)** Planejamento e relacionamento financeiro

**c)** Gestão interativa dos sistemas

**d)** Gestão e planejamento das funções

**e)** Planejamento integrado estratégico

**19.** Os sistemas fechados e abertos corresponde a:

**a)** Mecânicos e orgânicos

**b)** Mecânicos e contingentes

**c)** Orgânicos e contingentes

**d)** Organizacionais e Teóricos

**e)** Mecânicos e Mecatrônicos

**20.** Sobre os sistemas fechados é correto afirma que:

**a)** Os fatores externos tem pouca influência sobre o seu desempenho.

**b)** Há uma necessidade de interação com o ambiente externo.

**c)** Dificuldade em prever sua produtividade.



**d)** Possibilidade de aumento da produtividade com os recursos preexistente.

**e)** Há uma divisão com os técnicos e sociais.



## Aula 5. Uso dos métodos na organização

### Objetivo:

- identificar os métodos científicos aplicáveis a uma organização.

Olá estudante internauta!

Já estamos na 5ª etapa! E chegou a hora dos métodos.

Vimos, na 1ª semana, que os métodos são técnicas integradas que traçam caminho lógico para realização de tarefas.

Você recorda?

O método é a busca do conhecimento de forma sistemática sob uma visão conceitual, é o “como se faz algo”. E que há três **métodos científicos** e que são comumente usados na pesquisa de administração: experimento, levantamento simples e levantamento correlacional.

Esclarecendo métodos científicos:

Em algumas palavras, podemos definir método científico como tudo aquilo que é palpável, objetivo e claro. A ciência cria técnicas para excluir o que não possui essas características. Podemos dizer que científico é baseado no que é estabelecido como primeiro, são hipóteses confirmado através de fatos e passa ser tida com verdadeira e aceita pela sociedade comum e científica.

Então recordou? Ótimo. Agora vamos falar em métodos que facilitam os processos de gestão nas organizações. Métodos, também, utilizados para avaliação da situação do desempenho da empresa.

Estudante!

Muitos são os métodos que facilitam a ação das atividades organizacionais.



A partir de agora você irá estudar alguns já conhecidos e outros talvez não tão conhecidos. Porém, exercem papéis, capazes de construir base de dados importantes para a organização e tomada de decisão.

## 5.1 Formulário documento de comunicação e controle

Iniciaremos o estudo com os formulários.

O formulário é um documento pré-estruturado com campos onde são preenchidos os dados e as informações, necessários para um determinado fim.

Os formulários são comumente utilizados para facilitar a comunicação, registros e controle de atividades. Eles podem ser impressos ou simplesmente preenchidos, diretamente em telas de computadores.

Fixando a informação.

Com certeza você já preencheu algum tipo de formulário.

Durante uma venda de um produto ou serviço, algumas empresas solicitam os dados cadastrais do comprador e quais as suas necessidades em relação ao serviço ou produto desejado. Fazendo isso, a empresa esta controlando suas saídas, conhecendo seus clientes e mapeando atividades de vendas.

### Quadro 5 - Formulário cadastro de clientes

Cadastro de Clientes	
Empresa:	
Nome:	
Depto	Cargo
Endereço	
Cidade	UF
CEP	Vendedor
Fone comercial	Celular
E-mail:	
Produto/serviço:	

Os formulários podem ser:

**Formulários Planos:** São formulários cujos campos são desenhados e pré-impressos em papel.





**Formulários Contínuos:** Elaborados em papel, mas destinados a serem preenchidos por impressoras de computador, em grande escala. Um exemplo são as Notas fiscais.

**Formulários eletrônicos:** São realizados por meios de computadores e podem também ser on-line, por meio da Internet. Quando preenchermos uma ficha de emprego on-line estão preenchendo um formulário. O qual a empresa terá conhecimento de suas habilidades.

### **Just in time**

Esse método procura reduzir o tempo de fabricação e o volume de estoque. A expressão *just in time* significa “bem na hora”. Esse método direciona a empresa a trabalhar com apenas o que precisa. Estoque enxuto, alinhando a produção com a necessidade de compra.

Um exemplo típico são os estoques das lojas de shopping que possuem espaço físico reduzido devido o alto valor do m<sup>2</sup>. E, também, por acompanhar tendência preferem estar com estoque de acordo com a previsão de demanda da estação.

Agora atenção: *Just in time* deve ser planejado para não correr risco de faltar produto e a empresa perder competitividade no mercado.

### **A regra dos 5 porquês**

A regra dos *porquês* compreende em uma sequência de indagação a respeito de um determinado problema. A análise dos *porquês* possibilita encontrar a causa-raiz do problema e a sanar definitivamente.

No seu livro Maximiano (2004), cita o seguinte exemplo: Numa indústria, uma injetora de plástico parou de funcionar.

#### **Agora estudante, fique atento ao diálogo dos porquês!**

Perguntado ao operador porquê parou de funcionar?

**Resposta:** - porque o molde de injeção quebrou.

Perguntado o segundo porquê?

**Resposta:** - Porque os pinos extratores empenaram.





Perguntado o segundo porquê?

**Resposta:** - Porque os pinos extratores empenaram.

Perguntado o terceiro porquê?

**Resposta:** - Porque faltou lubrificação.

Perguntado o quarto porquê?

**Resposta:** - Porque a manutenção do molde não foi feita.

Perguntado o quinto porquê?

**Resposta:** - Porque não existe um programa de manutenção para este molde.

Então estudante? Percebeu quantas informações extraídas? Agora que já sabem qual a causa-raiz do problema, então, trate de eliminá-la.

### **Metodologia dos Círculos da Qualidade**

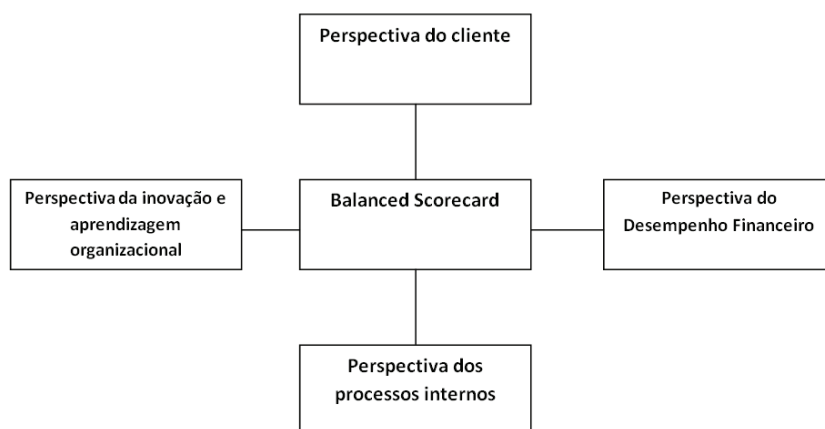
Segundo Maximiano (2004), a metodologia consiste em identificar os problemas na qualidade que causam prejuízos, identificar problemas prioritários e propor soluções e formas de implementá-las para corrigir os problemas.

Essa técnica não é tão simples, para exercê-la com sucesso o gestor precisa conhecer o “Princípio de Pareto” e o “diagrama da espinha de peixe” (diagrama de Ishikawa). Ambas as técnicas estão ligadas ao processo de qualidade. O princípio de Pareto é a técnica que permite ao gestor/empresa selecionar suas prioridades em meio a grande número de problemas. Enquanto no diagrama de Ishikawa, tem por finalidade organizar o raciocínio e a discussão sobre as causas de um problema prioritário da qualidade.

### **Balanced Scorecard**

Com esse método além de acompanhar o desempenho, também é possível visualizar problemas futuros. Essa técnica utiliza-se do estudo de quatro dimensões ou perspectivas importantes ao desempenho empresarial. Essas perspectivas são específicas e sofre desdobramentos para melhor e maior coleta de informações para um resultado satisfatório.

As perspectivas são apresentadas conforme figura abaixo:



**Figura 12**

Fonte: Maximiano, 2004 -Teoria Geral da Administração: Da Revolução Urbana a Revolução Digital

Para Maximiano (2004), as Perspectivas podem ser direcionadas da seguinte forma:

- Perspectiva do cliente (como a empresa é vista pelo seu cliente).
- Perspectiva interna (Em que processos precisamos ser eficientes?).
- Perspectiva da inovação e aprendizagem organizacional (como podemos melhorar e aumentar o valor agregado dos nossos produtos/serviços).
- Perspectiva financeira (como atendemos aos interesses dos acionistas?).

Conforme o porte da empresa e as variáveis a serem estudadas, o *balanced scorecard* pode sofrer grandes desdobramentos.

### **Método de previsão**

Os métodos de previsão podem ser qualitativos e quantitativos. Onde estes últimos estão relacionados aos métodos de julgamento que foca em opiniões, e julgamentos subjetivos de especialistas na atividade dos negócios. E os métodos quantitativos associam aos métodos causais e os métodos de séries temporais.

Vamos entender mais!



**Método de julgamento** – opiniões de especialistas na área.

**Métodos Causais** – são utilizados quando há dados históricos disponíveis e que podem ser usados para estabelecer uma relação a ser prevista.

**Método de séries temporais** – está relacionado a uma série temporal, ou seja, uma sequência de valores que se associam a determinado período de tempo.

Caro estudante internauta!

Para fixar o assunto vamos aos exemplos?

**Método de julgamento** – Em uma loja os gerentes, analistas e equipes de vendas estão aptos a fazer julgamentos a cerca das questões de novos produtos.

Esse método precisa de atenção. Pois, é subjetivo, por haver a possibilidade de envolver pessoas diferentes. Desta forma, necessita de um estudo aprimorado para não ficar tendencioso.

**Métodos causais** – Imagine um determinado produto que está em falta no mercado. É comum que as empresas se comportem de forma a avaliar de que maneira vai atender essa demanda. Isso que dizer estudo de preço, quantidade, e a preocupação do tempo em relação a essa procura.

Esse método necessita ser conduzido por especialista ligados as estatísticas.

**Método de séries temporais** – Todos os anos as empresas fazem dados comparativos para investimentos nos seus produtos e serviços. Você deve ter se acostumado com as reportagens que divulgam produção e venda de produtos/serviços. A exemplo de páscoa, dias mães, dia dos namorados e festas do final de ano.

## 5.2 Métodos para coleta de informação

A empresa que sabe o que acontece dentro e fora de seus departamentos. E realiza as pesquisas. A coleta das informações pode ser extraída por diferentes métodos. Ele deve está de acordo com o que se espera saber. Exemplo: Objetivo da pesquisa, tipo de informação pretendida, o público-alvo, o prazo e o orçamento.







A definição do método para coleta de informação esta relacionado a dados primários e secundários.

Os dados dizem respeito à coleta de dados já existentes em diversas fontes, como: Sites de Internet; Jornais; Revistas; Livros, IBGE; Conselhos; entre outros.

Em quanto os dados primários não estão disponíveis. Precisam ser coletados e trabalhados. Poderíamos dizer que formam informações genuínas.

A coleta de informação para a pesquisa de dados primários, pode ser através de método qualitativo ou quantitativo.

Estudante note bem!

Quando precisamos saber as motivações, o que está oculto, por trás de um hábito, de um costume, de um procedimento com profundidade utiliza o método qualitativo.

O método quantitativo é utilizado quando se deseja a medir opiniões, preferências, estimar volume de vendas de um negócio e para medir o tamanho e a importância de segmentos de mercado.

No quadro abaixo você poderá verificar as técnicas qualitativas e quantitativas mais utilizadas.

### Quadro 6 - Técnicas quantitativas e qualitativas

Qualitativas		Quantitativas (Uso de questionário)	
GRUPOS DE DISCUSSÃO (grupo de 08 a 10 pessoas que discutem detalhadamente, cerca de 1h a 2h sobre determinado assunto)	Esse tipo de pesquisa geralmente é usado para analisar o uso do produto, hábitos de compra, experiências com garantia e com novos produtos.	ENTREVISTAS PESSOAIS Podem ser livremente realizadas.	Esse tipo de pesquisa pode ser realizada em locais públicos ou privados. Porém, em lugares privados há uma necessidade de uma prévia autorização.
CLIENTE OCULTO (o entrevistador que se faz passar pelo cliente dispõe de um formulário de orientação com os tópicos que ele terá que avaliar.)	Esse tipo de pesquisa é usado para coletar dados sobre a sua empresa e a de seus concorrentes, permitindo uma análise comparativa, com o objetivo de propor ações de melhoria para o seu negócio.	CORRESPONDÊNCIA Tem as vantagens de: Ampla cobertura geográfica;	Baixo custo por questionário e oferece maior tempo de resposta para o entrevistado. E tem a Desvantagens de: Retorno baixo: Geralmente 1 a 2%, sendo necessário oferecer incentivos, como sorteios, prêmios com o intuito de aumentar retorno.





<p>TESTE CLÍNICO (EXPERIMENTAÇÃO OU DEGUSTAÇÃO): (Trata-se de uma entrevista com o consumidor após ele ter experimentado ou degustado um produto ou serviço).</p>	<p>Esse tipo de pesquisa é muito utilizado em lançamento de produtos.</p>	<p>POR E-MAIL Tem as Vantagens de ampla Cobertura;</p>	<p>Baixo Custo e oferece o maior tempo de resposta para o entrevistado. E tem as Desvantagens de: Retorno Baixo; e pode ser interpretado como spam (e-mail indesejado) Baixo Custo e oferece o maior tempo de resposta para o entrevistado. E tem as Desvantagens de: Retorno Baixo; e pode ser interpretado como spam (e-mail indesejado)</p>
<p>OBSERVAÇÃO (A técnica de observação possibilita o levantamento de aspectos importantes, principalmente aqueles relacionados ao comportamento do público.)</p>	<p>Ela serve para verificar a relação cliente e vendedor, para medir o tempo de duração da venda, para ouvir perguntas e reclamações dos clientes e descobrir quem influencia o processo de compra.</p>		

### 5.3 Método dedutivo

O método dedutivo é baseado em histórico de uma situação geral, um fato ou acontecimento. Daí pode definir como um processo mental, onde o indivíduo deduz que fatos presentes com fatos existentes.

Esse método tenta provar os fatos através de situações lógicas, incidências.

Entendeu? Vamos ao exemplo.

Em datas comemorativas há um grande volume de vendas.

Então, o Natal é uma data comemorativa.

E logo, no Natal há um grande volume de vendas.

O método dedutivo pode ser apresentado de forma direta ou indireta conforme

Exemplo no quadro na página ao lado.





### Quadro 7 - Exemplo método dedutivo direto e indireto

Método dedutivo direto	Método dedutivo indireto
A relação conclusiva imediata. "Os livros são cultura" "Consequentemente, alguns eventos culturais são livros".	Necessita de análise comparativa das informações requer um argumento lógico para realizar conclusão. "Os britânicos são pontuais" "William é o Inglês" Então, a relação torna Wiliam pontual.

## 5.4 Método hipotético-dedutivo

Trata-se da inferência lógica dedutiva para chegar a conclusões particulares a partir da hipótese e, em seguida, pode ser testada experimentalmente.

Compreendendo melhor!

Esse método está baseado na construção de hipóteses, sempre buscando novos olhares sobre determinado tema em estudo. No geral realiza-se de tentativas para eliminação de erros. Onde se tenta chegar mais próximo da possível certeza.

## 5.5 Método indutivo

Os argumentos que objetiva esse método é condensar e concluir informações de forma a simplificá-las. Mas sem perder sua essência real.

O pesquisador busca resumir fatos (informações) sem restringir sua verdade.

Entendeu estudante! Que tal um exemplo da realidade empresária? Vamos seguir o raciocínio.

Um loja americana com formato express, na cidade de Recife apresentam um espaço físico reduzido.

Uma loja americana com formato express, na cidade de Petrolina apresenta um espaço físico reduzido.

Uma loja americana com formato express, na cidade de Caruaru apresenta um espaço físico reduzido.

Logo, (todas) as lojas americanas com formato express, apresenta um espaço físico reduzido.



## 5.6 Metodologia do *benchmarking*

Você já ouviu falar sobre isso?

*Benchmarking* é uma ferramenta de pesquisa, um processo contínuo onde se busca comparar melhores práticas empresariais, sejam elas produtos ou serviços.

Chegou um exemplo para você!

Falando em produtos, o que vimos no mercado? E os aparelhos celulares que em meio tanta tecnologia, podemos dizer que ainda fazem ligações. O processo de *benchmarking* na área tecnológica é constante. Basta uma empresa lançar um modelo de aparelho celular e logo, haverá outro tão bom ou melhor nas mãos dos consumidores.

Benchmarking é a técnica que permite a uma empresa a oportunidade de comparar seus próprios níveis de desempenho, em certas áreas-chave, com os de outras companhias consideradas líderes de processos. Os referencias de excelência (benchmarks) não são buscados necessariamente entre empresas do mesmo ramo de negócios. (SEBRAE, 2004 p.9)

Mas, segundo Corrêa e Caon (2002), quanto à “copiar” as técnicas das concorrentes não é processo nada fácil. Mas podemos buscar informações através de documentos, clientes, revistas. Enfim, um busca paralela.

Mas *benchmarking* não se aplica apenas aos concorrentes, pode ser realizado dentro da própria empresa.

Um determinado setor pode sim, buscar melhorias através da utilização de procedimentos que garante o sucesso de outro departamento dentro de uma mesma empresa.

Mas tudo é *benchmarking*? No quadro abaixo você vai entender melhor.

### Quadro 8 - Benchmarking

Benchmarking é...	Benchmarking não é...
um processo contínuo	um evento isolado
uma investigação que fornece informações valiosas	uma investigação que fornece respostas simples e “receitas”





um processo de aprendizado com outros	cópia, imitação
um trabalho intensivo, consumidor de tempo, que requer disciplina	rápido e fácil
uma ferramenta viável a qualquer organização e aplicável a qualquer processo	mais um modismo da administração

Fonte: Sorio- <http://www.guiarh.com.br/z59.htm>

## 5.7 Metodologia de reengenharia

Olá estudante, vamos reengenharia?

Você já ouviu falar em reengenharia? Sabe do que estou falando?

Reengenharia é uma estratégia que visa reformular, reprojeter ações de forma a tornar empresa mais competitiva. Mas como isso acontece? As organizações por meio da adoção de medidas alteram operações e processos com o objetivo de melhorar capacidade produtiva e torna viável as atividades de maneira geral.

Vamos entender!

As organizações tendem a reinventar procedimentos que já não atende o processo operacional da empresa. As mudanças podem ocorrer em nível operacional, gestão de processos e de negócios. Mas lembrando que toda mudança deve haver previamente um estudo em relação a custos, pessoal e tempo necessário, sem esquecer o comprometimento com a qualidade.

### Atividades de aprendizagem



**a)** Pesquise mais sobre a técnica benchmarking, escolha um tipo que mais chamou sua atenção e fale sobre sua escolha.

**b)** Atividade de dinâmica sobre o uso de métodos utilizados pelas organizações.

**c)** Entre os temas abordados, comente quais você acredita ter maior potencialidade no cenário atual.

**1.** Complete a lacuna. O profissional de OSM utiliza \_\_\_\_\_ para atingir os objetivos desejados.

**a)** Rotina





- b)** Sistema
- c)** Elemento
- d)** Método
- e)** Organização

**2.** Assinale as sentenças V para verdadeiras e F para falsas. Podemos definir método como:

- ) A maneira como fazemos algo ou alguma coisas.
- ) A busca de um sistema rotineiro.
- ) A busca do conhecimento de forma sistemática.
- ) A forma de trabalho dos analistas empresariais.
- ) A busca pelo comportamento contínuo.

**a)** VFFFF **b)** VVVFF **c)** VFVFF **d)** FVVFF **e)** VFVfV

**3.** Experimento, levantamento simples e levantamento correlacional são:

- a)** Métodos administrativos
- b)** Métodos de observação
- c)** Métodos científicos
- d)** Métodos estratégicos
- e)** Métodos de rotinas

**4.** Instrumento comumente utilizado para registros, controle de atividades e comunicação.

- a)** Fichas



- b)** Relatórios
- c)** Formulários
- d)** Questionário
- e)** Fluxograma

**5.** Sobre os formulários é correto afirmar:

- a)** Todos os são impressos
- b)** Registrar apenas saídas de mercadorias
- c)** Emitidos por clientes ativos
- d)** Comunicação entre setor financeiro e setor de RH
- e)** Podem ser impressos ou eletrônicos

**6.** Os formulários quanto ao seu formato podem ser:

- a)** Planos, contínuos e eletrônicos.
- b)** Planos, Papel, desenhados.
- c)** Impressos, papel, desenhados.
- d)** Contínuos, eletrônicos e computadorizados.
- e)** Preenchidos, planos e contínuos.

**7.** A respeito dos formulários, assinale as sentenças V para verdadeiras e F para falsas.

( ) O tipo contínuo é destinado a ser preenchidos por impressoras de computadores.

( ) Fichas de emprego é um tipo de formulários.





( ) Preenchidos apenas pela internet.

( ) Podem ser desenhados e pré-impressos em papel.

( ) São utilizados apenas por funcionários treinados.

a) VFFFF b) VVFVF c) VFVFF d) FVVFF e) VFVfV

**8.** Geralmente o volume de estoque das lojas de shopping é trabalhado de acordo com o método. \_\_\_\_\_?

**a)** Estoque eletrônico

**b)** Just time

**c)** Ociosos

**d)** Impressos

**e)** Suzuki

**9.** Estoque enxuto, alinhado a produção com a necessidade de compra. Trabalho apenas com o necessário.

**a)** Estoque XYZ

**b)** Just time

**c)** Hondaki

**d)** Beanchmarking

**e)** Impressos

**10.** Podemos associar a expressão “bem na hora” com método:

**a)** Suzuki

**b)** Hondaki





**c)** Reengenharia

**d)** Just time

**e)** 5 por quês?

**11.** Uma sequência de indagação que possibilita a encontrar a causa-raiz de um determinado problema. Falamos de:

**a)** Benchmarktin

**b)** Hondaki

**c)** Regra dos 5 porquês?

**d)** Reengenharia

**e)** Just time

**12.** De acordo com as sentenças a seguir, Assinale V para verdadeiras e F para falsas.

( ) Diagrama Ishikawa é conhecido como diagrama da espinha de peixe.

( ) Metodologia dos círculos da qualidade identifica e corrige problemas prioritários.

( ) Diagrama Ishikawa e Princípio de Pareto são técnicas de processo de qualidade.

( ) A finalidade do Princípio de Pareto é organizar, indagar sobre processo contábil.

( ) A Metodologia dos círculos da qualidade são apenas para analista social.

**a)** VFFFF **b)** VVVFF **c)** VFVFF **d)** FVVFF **e)** VFVfV



**13.** O balanced scorecard está relacionado ao estudo das seguintes perspectivas:

- a) Perspectiva externa, Perspectiva interna, cliente, financeira.
- b) Perspectiva interna, desenvolvimento, cliente, financeira.
- c) Perspectiva interna, Inovação e aprendizagem, cliente, organizacional.
- d) Perspectiva interna, Inovação e aprendizagem, cliente, financeira.
- e) Perspectiva interna, Inovação e aprendizagem, funcional, financeira.

**14.** O método de previsão de acordo com sua estrutura pode ser:

- a) Qualitativos (julgamentos) e quantitativos (causais ou de séries temporais).
- b) Qualitativos (julgamentos) e quantitativos (causais).
- c) Qualitativos (julgamentos) e quantitativos (método de séries temporais).
- d) Qualitativos (Causais) e quantitativos (Julgamento ou de séries temporais).
- e) Qualitativos (temporais) e quantitativos (causais ou de julgamento).

**15.** Analise a informação abaixo e relacione com o método que melhor corresponde com a situação.

No mercado esta faltando leite em pó. As indústrias de laticínios estão realizando um estudo de mercado e avaliando de que forma poderá atender essa demanda.

- a) Método de Julgamento
- b) Método de séries temporais
- c) Métodos causais
- d) Método dos movimentos



**e)** Método expressivo

**16.** De acordo com os métodos de coleta de informação, assinale as alternativas V para verdadeiras e F para falsas.

Método qualitativo quando precisamos saber as motivações, o informações que estão ocultas.

Os dados primários não estão disponíveis. Precisam ser coletados e trabalhados.

O método quantitativo é utilizado quando se deseja a medir opiniões, quantificar dados.

utiliza o método qualitativo para estudar hábito, costume.

utiliza o método qualitativo para verificar volume de vendas, medir opiniões

**a)** VFFFF **b)** VVVVF **c)** VFVFF **d)** FVVFF **e)** VFVfV

**17.** O método \_\_\_\_\_ é um processo mental onde o indivíduo deduz fatos presentes com fatos existentes.

**a)** Dedutivo

**b)** Hipotético-dedutivo

**c)** Indutivo

**d)** Indutivo-hipotético

**e)** Hipotético

**18.** Ferramenta de pesquisa, tem por objetivo comparar as melhores práticas empresariais, sejam elas produtos ou serviços.

**a)** Regra dos Por quês

**b)** Just time



- c) Hondaki
- d) Beanchmarking
- e) Métodos causais

**19.** Sobre Beanchmarking é correto afirmar:

- Técnica que permite a empresa comparar seus próprios níveis de desempenho.
- Técnica que permite a empresa comparar melhores práticas da concorrência.
- Técnica que permite as empresas apenas comparar práticas da concorrência.
- Técnica bastante fácil onde empresa compara todas práticas da concorrência.
- Técnica não permite a empresa comparar melhores práticas da concorrência.

- a)** VVFFF   **b)** VVVVF   **c)** VFVFF   **d)** FVVFF   **e)** VFVfV

**20.** \_\_\_\_\_ É uma estratégia que visa reformular, reprojeter ações de forma a tornar empresa mais competitiva.

- a) Just time
- b) Reengenharia
- c) Beanchmarking
- d) Metodologia
- e) Projeção

## Aula 6. O uso das novas tecnologias

### Objetivo:

- identificar as novas tecnologias disponíveis e sua aplicabilidade.

Olá estudante internauta!

Nessa semana vamos falar sobre o uso das novas tecnologias nas organizações. E você o que entende por novas tecnologias?

A tecnologia é a associação de todas as técnicas utilizadas para a realização de tarefas. Mas as novas tecnologias podem, variar de acordo com que as usa.

Vamos exemplificar.

Uma empresa que utilizar um software para gestão financeira desde o início de suas atividades, está atenta a novas ferramentas de gestão porque desde o seu planejamento foi agregado como essencial ao monitoramento das atividades financeiras.

Por outro lado, uma empresa que utilizava de livros e caderninhos para anotações financeiras, o uso de software é uma nova tecnologia a ser implantada.

Porém, com o crescimento tecnológico ligado aos adventos da informática, dos eletrônicos e todo o processo de globalização e competitividade acirrada. As organizações buscam inovações para se destacar e garantir sua parcela de mercado.

Essa mudança se dá, também, ao atual comportamento dos clientes. Há um nível maior de exigências em relação aos bens e serviços adquiridos. Desta forma, as empresas buscam em suas particularidades adequação para atender essa demanda.



Algumas empresas necessitam apenas de pequenas técnicas, enquanto outras não sobrevivem sem os grandes avanços tecnológicos.

## **6.1 A tecnologia e sua administração**

As empresas utilizam-se de tecnologias para execução de suas atividades. Essas tecnologias podem variar conforme a atividade, estrutura e poder aquisitivo da empresa.

E em algumas organizações a tecnologia é o fruto da própria atividade. É o know-how (conhecimento específico) em determinado serviço/produto.

Vamos entender melhor!

A tecnologia é todo e qualquer processo utilizado pelas empresas para desenvolver suas atividades. Isso pode ser uma simples limpeza de balcão ou grandes projetos tecnológicos relacionados a processamentos informatizados.

Atualmente as tecnologias relacionadas aos adventos da informática é o que mais chama a atenção. Pois, muitas vezes suas propriedades permitem a empresa agilidade de suas ações, melhoria nos processos produtivos e rapidez na entrega dos produtos/serviços.

Desta forma há uma grande chance da empresa se destacar no mercado, ampliando sua competitividade. Quando isso acontece cresce a preocupação em administrar melhor essas tecnologias.

Você sabe como isso pode ser realizado?

As organizações contratam especialistas para gerenciar as atividades e acompanhar todas as mudanças tecnológicas.

Mas como fazer com as empresas que não têm especialistas? Geralmente implantar uma nova tecnologia não é tão fácil assim. Algumas empresas não conseguem acompanhar as tendências. Há um grande desafio em adaptação funcional e disponibilidade de recursos.

Então o que pode ocorrer? Algumas empresas vão à contrapartida e resolvem aperfeiçoar de outra maneira. Buscam trabalhar de forma mais contida,





com suas particularidades, personalizam seus produtos/serviços e conseguem agregar maior valor no mercado.

## 6.2 A tecnologia de acordo com o arranjo físico da empresa

As organizações absorvem novas tecnologias de acordo com suas necessidades e potencialidades. Nem todas as tecnologias no mercado são absorvidas.

Algumas empresas necessitam apenas de pequenas técnicas, em determinados setores ou atividades.

Vamos entender melhor!

Há empresas que a mudança na disposição das ferramentas de trabalho já aumentam a produtividade. É o ajuste do arranjo físico.

O arranjo físico ou layout como é comumente chamado nas organizações é a forma da disposição e adequação dos instrumentos de trabalho, para proporcionar maior rapidez da tarefa, maior economia e produtividade, e melhor condição trabalho para o executor da atividade.

O espaço físico organizacional é um arranjo muito importante e pode influenciar diretamente na agilidade dos fluxos de trabalho. No arranjo físico a tecnologia se apresenta nas tarefas necessárias para completar um produto ou serviço.

De acordo com o arranjo físico as tecnologias podem ser de: Elos em seqüências, mediadora e intensiva.

**Elos em Sequências** ⇒ Esta baseada na interdependência serial das tarefas.

Exemplo: Tradicional linha de montagem, onde a atividade B só poderá ser realizada com a conclusão da atividade A. Uma montadora de automóvel é um bom exemplo para entendermos os elos em seqüências.

**Tecnologia Mediadora** ⇒ Esta baseada na criação de formas para interagir as tarefas. Essa técnica é utilizada por empresas cuja atividade é unir/interligar pessoas sejam elas físicas ou jurídicas.



Exemplo: banco. Você pode utilizar de um caixa eletrônico para realizar pagamento e, conseqüentemente, o seu credor é beneficiado com o recebimento.

**Tecnologia Intensiva** ⇒ São tecnologias utilizadas para atender individualmente os clientes.

Exemplo: Atendimento médico-hospitalar. Onde a unidade busca inserir tecnologias de acordo com a necessidade individual de cada cliente.

## 6.3 Automação

Estudante internauta!

Atualmente Falar em tecnologias é também falar em automação. Hoje é comum a sociedade empresarial fala nesse assunto.

Mas o que é automação? Você já ouviu falar nisso?

A automação esta relacionada à execução de atividades de forma a substituir a força humana ou animal para a forma mecânica, mas executar o trabalho de forma inteligente.

O termo mecanização geralmente é utilizado em um sentido mais limitado do que o termo automação. Automação é o sistema e método de tornar um processo automático. O termo automático significa que, durante as operações, não há assistência de seres humanos e as máquinas e sistemas apresentam vários graus de complexidade e de auto-ajustamento. O termo automação é utilizado para definir operações desempenhas por máquinas ou sistemas automaticamente controlados. (CHIAVENATO, 2007)

A automação é aplicada em atividades repetitivas e que nem sempre necessita de uma intervenção direta de um operador. Segundo Sacramento (2007), a automação pode ser automatizada e reduzir o tempo do ciclo de trabalho e aumentar a capacidade produtiva. Todavia, antes de implantar um sistema de automação é necessário verificar se o investimento é importante. E realizar um estudo prévio para que as operações geradas não impliquem em atividades que possam vir causar algum dano aos colaboradores.







## 6.4 Os softwares

A organização moderna utiliza-se de uma série de software. Essas ferramentas permitem a organização e o gerenciamento dos fluxos de processos, de forma a facilitar e agilizar os procedimentos empresariais como manipulação das informações, redução do tempo e integração das atividades.

### PDCA (*Plan-do-check-act*)

O PDCA ou ciclo de *Deming*, foi idealizado por Shewhart no Japão após guerra. O princípio do PDCA é facilitar e fornecer mais agilidade aos processos das atividades organizacionais. O ciclo envolve os seguintes pontos:

- **Plan** (planejamento): Estabelece metas, procura identificação do problema, analisa e racionalização dos procedimentos para o alcance da meta estabelecida.
- **Do** (execução): Execução das atividades relacionadas conforme o plano de ação.
- **Check** (verificação): Monitoramento e avaliação dos processos conforme especificação pré-determinada.
- **Act** (ação): Tomada de decisão de acordo com os resultados avaliados.

O PDCA é direcionado ao aprimoramento contínuo da qualidade e produtividade da empresa. No entanto, é uma ferramenta que precisa ser atualizada, monitorada para que todo o processo funcione conforme o esperado.

Segundo Chiavenato (2007), a prática regular do PDCA melhora a qualidade e a produtividade empresarial.

De acordo com os estudos de Ishikawa, (o mesmo do diagrama da espinha de peixe), há seis passos que facilitam a compreensão da aplicação do processo de PDCA.

1. Determinar objetivos e metas;
2. Determinar métodos para alcançar os objetivos;
3. Engajar-se em educação e treinamento;





4. Pôr em prática o trabalho;
5. Verificar os efeitos da prática;
6. Agir apropriadamente.

## 6.5 Gestão do desempenho para resultados

Estudante, você viu que as tecnologias estão no mercado, mas que o desempenho não é tarefa fácil.

Administrar o desempenho das atividades impostas para busca de resultados é algo que requer grande empenho por parte dos gestores. O que acontece? Ao implantar alguma nova solução, há uma grande mudança dentro da organização. E essa mudança pode influenciar toda a estrutura. Isso pode ser aceito naturalmente ou apresentar resistência.

Quer saber por quê? Isso acontece devido ao envolvimento direto de pessoas e suas atitudes e comportamentos. Desta forma, gerir o desempenho para os resultados requer uma série de fatores que abrangem o conhecimento, a implementação e o comprometimento.

Para Chiavenato (2007), parâmetros ajudam a pontuar e verificar o grau do desempenho.

Exemplo: Para determinado processo podemos utilizar conceitos como:

SE - Superou o esperado  $\Rightarrow$  Valor = 5 pontos - O resultado apresentado superou o esperado, em relação aos indicadores definidos (acima de 100%).

DE - Dentro do esperado  $\Rightarrow$  Valor = 4 pontos - O resultado apresentado correspondeu ao esperado, em relação aos indicadores definidos (100% do esperado).

PE - Próximo ao esperado  $\Rightarrow$  Valor = 3 pontos - O resultado apresentado não correspondeu totalmente ao esperado, em relação aos indicadores definidos (mais de 80% e 100%).

AE - Abaixo do esperado  $\Rightarrow$  Valor = 2 pontos - O resultado apresentado foi muito abaixo do esperado, em relação aos indicadores definidos (menos de



80%).

Diante das informações citadas, podemos verificar que há uma série de tecnologias e que muitas ainda virão, pois a velocidade das informações está cada vez mais rápida. E o profissional de OSM, como gestor deve estar atento as transformações e acontecimentos.

Lembrando também que as informações e regras devem ser claras e objetivas, conhecer os processos, possuir facilidade em adaptação contínua.

## Atividades de aprendizagem



**a)** Você enquanto gestor, como avalia a influência da tecnologia nas atividades empresariais e quais os impactos que pode ocorrer na inserção dessa tecnologia no âmbito empresarial tão competitivo? Atualmente os acontecimentos tecnológicos são expostos a todo tempo. Há um grande acesso a tecnologia. Diante disso, verifique em quais situações do seu dia a dia, você presencia tecnologia. E como você tem usado a favor do seu desenvolvimento. Relate e discuta sobre o assunto.

**1.** De acordo com o tema tecnologia, assinale as sentenças V para verdadeiras e F para falsas.

( ) Todas as empresas utilizam-se de tecnologia para exercer suas atividades.

( ) A tecnologia são apenas sistemas de computadores.

( ) São as técnicas utilizadas para realizar tarefas.

( ) Apenas os software proporciona tecnologia.

( ) São sempre as mesmas utilizadas por qualquer empresa.

**a)** VFFFF   **b)** VVVFF   **c)** VFVFF   **d)** FVVFF   **e)** VFVfV

**2.** Complete a lacuna: A \_\_\_\_\_ é a associação de todas as técnicas utilizadas para a realização de tarefas.

**a)** Rotina





**b)** Tecnologia

**c)** Estratégia

**d)** PDCA

**e)** Organização

**3.** As organizações estão em busca de constantes mudanças tecnológicas e melhoria do processo devido:

**a)** Adequação de funções

**b)** Crescimento do mercado

**c)** Avanços da informática

**d)** Aumento do nível de exigência dos clientes

**e)** Facilidade de aquisição de técnicas

**4.** A mudança de comportamento do cliente, e o alto nível de exigência em relação à qualidade de bens e serviços forçam as empresas a busca de novas \_\_\_\_\_.

**a)** Tendências

**b)** Estratégias

**c)** Tecnologias

**d)** Consultorias

**e)** Assessorias

**5.** De acordo com o tema tecnologia, assinale as sentenças V para verdadeiras e F para falsas.

(    ) Todas as empresas possuem especialistas em tecnologia.





( ) Todas as empresas conseguem acompanhar as novas tecnologias do mercado.

( ) Algumas empresas não conseguem acompanhar as novas tecnologias.

( ) Todas as empresas conseguem se adaptar facilmente as novas tecnologias.

( ) Algumas tecnologia são simples, sem o uso de adventos informatizados.

**a)** VFFFF **b)** VVVFF **c)** FFVfV **d)** FVVFF **e)** VFVfV

**6.** O estudo do Layout é o mesmo que estudar:

**a)** Arranjo físico

**b)** Diagrama Pareto

**c)** PDCA

**d)** Processamento

**e)** Estratégias

**7.** Essa técnica é utilizada por empresas cuja atividade é unir/interligar pessoas, sejam elas físicas ou jurídicas.

**a)** Elos em sequências

**b)** Mediadora

**c)** Interativa.

**d)** Comunicativa

**e)** Intensiva.

**8.** De acordo com o arranjo físico as tecnologias podem ser de:

**a)** Elos em sequências, contínua e intensiva.



**b)** Elos em sequências, mediadora e extensiva.

**c)** Elos em sequências, mediadora e interativa.

**d)** Elos em sequências, mediadora e intensiva.

**e)** Elos em sequências, expressiva e intensiva.

**9.** É correto afirmar que:

**a)** A tradicional linha de montagem caracteriza-se tecnologia de elos em sequências.

**b)** Elos em sequências criam formas para interagir as tarefas.

**c)** Elos em sequências possui um atendimento individual o cliente.

**d)** Uma montadora de automóveis é um exemplo de tecnologia mediadora.

**e)** Tecnologia mediadora está baseada na interdependência serial das tarefas.

**10.** Um atendimento médico-hospitalar é uma característica de tecnologia

**a)** Elos em sequências

**b)** Mediadora.

**c)** Interativa.

**d)** Intensiva.

**e)** Expressiva.

**11.** Preencha a lacuna: \_\_\_\_\_proporciona à execução de atividades de forma a substituir a força humana ou animal para a forma mecânica, mas executa o trabalho de forma inteligente.

**a)** Layout

**b)** Automação





c) PDCA

d) Diagrama de peixe

e) Pirotecnia

12. Na análise de arranjo físico é possível minimizar a movimentação:

a) Produtos, processos, documentos e pessoas.

b) Processos da diretoria executiva

c) Reduzindo entrada e saída de mercadoria

d) Técnica e sensorial

e) Sensorial e sistemática

13. De acordo com o tema automação, assinale as sentenças V para verdadeiras e F para falsas.

( ) Apenas as grandes indústrias utilizam automação.

( ) Há envolvimento integral das pessoas com as máquinas.

( ) É o sistema e método de tornar um processo automático.

( ) As máquina tem grau mínimo de participação nos processos

( ) Operações realizadas por máquinas ou sistemas automaticamente controlados.

a) VFFFF   b) VVVFF   c) FFVFV   d) FVVFF   e) VFVFV

14. O uso \_\_\_\_\_ permite a empresa construir um processo que agiliza a manipulação das informações, redução do tempo e integração das atividades.

a) Concessionária





**b)** Software

**c)** Reuniões

**d)** Potencialidade

**e)** Prático

**15.** Quanto a Gestão do desempenho para resultados é correto afirmar:

**a)** Administração do desempenho das atividades é algo excessivo para a empresa.

**b)** As mudanças nas organizações sempre são aceitas com facilidades.

**c)** Não há necessidade de conhecimento técnico para a implementação das ações.

**d)** O desempenho para os resultados requer fatores que abrangem o conhecimento.

**e)** A avaliação deve ser realizada só quando há mudança de gestores.

**16.** Com base nas informações estudadas, a utilização de um parâmetro denominado PE (próximo ao esperado) na avaliação do desempenho há uma indicação que os processos atingiram percentual:

**a)** Mais de 80% e 100%

**b)** Acima de 100%

**c)** 100% do esperado

**d)** Menos de 80%

**e)** Entre 90% e 100%

**17.** PDCA - Plan, Do, Check, Act corresponde traduzir para o português, respectivamente, em:





- a) Plano, Execução, Análise e Alteração.
- b) Plano, Fazer, Ação e Coordenação.
- c) Planejamento, Ação, Análise e Direção.
- d) Planejamento, Organização, Direção e Controle.
- e) Planejamento, Execução, Verificação e Ação.

18. PDCA significa:

- a) Plan, Do, Check, Act .
- b) Plano, Fazer, Ação e Coordenação.
- c) Planejamento de custos.
- d) Planejamento da produção.
- e) Planejamento, Execução, Verificação e Ação.

19. Determinar objetivos e metas, determinar métodos para alcançar os objetivos, verificar os efeitos da prática são passos que facilitam a aplicação de:

- a) PDCA
- b) Just time
- c) 5 por quês?
- d) Reegenharia
- e) Beanchmarking

20. O PDCA foi idealizado por \_\_\_\_\_ no Japão após guerra.

- a) Shewhart
- b) Taylor



- c) Max Weber
- d) Barack Obama
- e) Peter Drucker





## Palavras Finais

Administrar não é receita pronta, mas alguns critérios quando seguidos ajudam bastante no desenrolar das atividades.

É isso aí, estudante!

Chegamos ao final de nossas atividades. Espero que tenha gostado e aproveite para ler bastante, pois a leitura permite você estar sempre frente dos acontecimentos. Condição importantíssima para um bom desempenho profissional.

Sucesso!





## Guia de Soluções

### Aula 1

1) B	6) A	11) D	16) D
2) D	7) C	12) A	17) A
3) B	8) C	13) D	18) C
4) D	9) A	14) A	19) D
5) C	10) D	15) C	20) B

### Aula 2

1) B	6) A	11) A	16) A
2) A	7) B	12) A	17) B
3) B	8) A	13) C	18) D
4) B	9) E	14) A	19) D
5) A	10) B	15) D	20) C

### Aula 3

1) A	6) C	11) E	16) A
2) B	7) E	12) E	17) C
3) A	8) A	13) C	18) D
4) C	9) A	14) A	19) A
5) A	10) A	15) B	20) A

### Aula 4

1) D	6) D	11) A	16) D
2) B	7) A	12) A	17) B
3) C	8) A	13) D	18) A
4) A	9) A	14) A	19) A
5) B	10) C	15) B	20) A

### Aula 5

1) D	6) A	11) C	16) B
2) C	7) B	12) B	17) A
3) C	8) B	13) D	18) C
4) C	9) B	14) A	19) A
5) E	10) D	15) C	20) B

### Aula 6

1) C	6) A	11) A	16) A
2) B	7) B	12) A	17) E
3) D	8) D	13) C	18) A
4) C	9) A	14) B	19) A
5) C	10) D	15) D	20) A





## Referências

ALVES, Cláudio. NATAL, João. **Manual de Gestão Empresarial: Conceitos e aplicações nas empresas brasileiras/Rubens da Costa Santos** (organizador) São Paulo. Atlas. 2007.

ARANTES, José. MAZON, Rubens. **Manual de Gestão Empresarial: Conceitos e aplicações nas empresas brasileiras/Rubens da Costa Santos** (organizador) São Paulo. Atlas. 2007.

ARAÚJO, Luis. **Organização, Sistemas e Métodos** – E as tecnologias de Gestão Organizacional. 4 ed. São Paulo. Atlas. 2008.

ARAÚJO, Marco. **Administração de produção e operações** - Uma abordagem prática. Rio de Janeiro. Brasport. 2009.

CASADO, Tânia. **Manual de gestão empresarial** - Conceitos e aplicações nas empresas brasileiras/Rubens da Costa Santos (organizador) São Paulo. Atlas. 2007.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de Pessoas: e o Novo Papel dos Recursos Humanos nas Organizações**. 2 ed. Rio de Janeiro. Elsevier. 2004.

CORREA, Henrique L; CAON, Mauro. **Gestão de Serviços: Lucratividade por meio de operações e de satisfação dos clientes**. Atlas. São Paulo, 2002.

LAKATOS, Eva e MARCONI, Marina. **Metodologia Científica**. Atlas. São Paulo. 1991.

MAXIMIANO, Antonio. **Teoria Geral da Administração: Da Revolução Urbana á Revolução Industrial**. 4 ed. São Paulo. Atlas. 2004.

OLIVEIRA, Djalma. P.R. **Sistemas, organização e métodos: uma abordagem gerencial**. 15. ed. São Paulo: Atlas, 2005.

RODRIGUES, Leonel. **Manual de Gestão Empresarial** - Conceitos e aplicações nas empresas brasileiras/Rubens da Costa Santos (organizador) São Paulo. Atlas. 2007.

SEBRAE. **Concepção de produtos e serviços**. Proger. 1º Sebrae. São Paulo, 2004.



## Currículo da Professora-autora



**Valdete Paz**

Graduada em Administração pela Faculdades Integradas da Vitória de Santo Antão, atuou como monitora de Métodos e Técnicas de Pesquisas Especialização em Logística Empresarial, participou do quadro de docentes da Universidade Estadual Vale do Acaraú, Fadepe-Faculdade para o Desenvolvimento de Pernambuco, atuou como Agente Local de Inovação do Serviço Brasileiro de Apoio a Micro e Pequenas Empresas - SEBRAE. Conteudista e professora formadora de curso técnico na Secretaria de Educação PE, Instrutora no SENAC.

**Fonte:** <http://buscatextual.cnpq.br/buscatextual/busca.do>