

CONTEÚDO
EIXO
TÉCNICO

ALINHADO AO
CNCT

MARCELA AVELINA BATAGHIN COSTA
FERNANDO ANTONIO BATAGHIN

INTRODUÇÃO À ADMINISTRAÇÃO

MÉTODOS, PROCEDIMENTOS E
PRÁTICAS DIÁRIAS DAS EMPRESAS

Introdução à Administração

Métodos, procedimentos e práticas
diárias das empresas

Marcela Avelina Bataghin Costa
Fernando Antonio Bataghin



1ª Edição
Bauru/SP
Editora Viena
2024

Sumário

Lista de siglas e abreviaturas	15
Introdução	17
1 Evolução do pensamento administrativo	21
1.1. Evolução das Teorias da Administração	22
1.2. Escola Clássica	22
1.3. Escola de Relações Humanas	27
1.4. Escola Estruturalista	28
1.5. Escola Sistêmica	28
1.6. Modelo Toyota	29
1.7. A Abordagem das Contingências	29
1.8. Abordagem Neoclássica	30
1.9. A Quarta Revolução Industrial ou Indústria 4.0	30
2 Constituição e legalização das empresas	41
2.1. Definições de Empresas	41
2.2. Passos Importantes para Abertura de uma Empresa	42
2.3. Recursos que Compõem a Empresa	45
2.4. Pessoa Física e Pessoa Jurídica	47
2.5. Tipos de Empresas no Brasil	48
2.5.1. MEI - Microempreendedor Individual	48
2.5.2. EIRELI - Empresa Individual de Responsabilidade Limitada	49
2.5.3. Empresário Individual	50
2.5.4. Sociedade Empresária Limitada	50
2.5.5. Sociedade Simples	51
2.5.6. Sociedade Simples Ltda	52
2.5.7. Sociedade Anônima	52
2.5.8. Sociedade Limitada Unipessoal - SLU	56
2.6. Classificação das Empresas pelo Setor no Brasil	57
2.7. Órgãos de Registro Empresarial	58
2.7.1. Junta Comercial	58
2.7.2. Receita Federal do Brasil	60
2.7.3. Secretaria da Fazenda	61

2.7.4.	Prefeitura Municipal	61
2.7.5.	Instituto Nacional do Seguro Social – INSS	63
2.8.	Natureza Jurídica das Empresas	64
2.9.	Documentos Exigidos para Abertura da Empresa	68
2.10.	Falência e Recuperação Judicial	70
2.10.1.	Lei Específica da Falência	70
2.10.2.	Recuperação Judicial, Extrajudicial e Falência	70
2.11.	Modelo de Contrato Social	72
2.12.	Responsabilidade dos Sócios pelos Débitos Trabalhistas	79

3 O mercado de trabalho atual 87

3.1.	Transformações no Mercado de Trabalho e nas Empresas	88
3.2.	Empregabilidade	91
3.3.	<i>Marketing</i> Pessoal	93
3.3.1.	Networking	95

4 Desenho, descrição e análise de cargos 107

4.1.	Fundamentos	108
4.2.	Desenho de Cargos	110
4.2.1.	Modelos de Desenho de Cargos	111
4.2.2.	Enriquecimento de Cargos	113
4.3.	Descrição de Cargos	115
4.4.	Análise de Cargos	116
4.5.	Método de Coleta de Dados: Análise e Descrição de Cargos	118

5 Qualidade de vida no trabalho 137

5.1.	Evolução da Qualidade de Vida e Qualidade de Vida no Trabalho	137
5.2.	Definições de Qualidade de Vida no Trabalho	141
5.3.	Modelos de Qualidade de Vida no Trabalho	145
5.3.1.	Modelo de QVT de Westley (1979)	145
5.3.2.	Modelo de Davis e Werther (1983)	146
5.3.3.	Modelo de Hackman e Oldham (1975)	147
5.4.	Ergonomia e Segurança no Trabalho	149
5.5.	Ergonomia Física dos Postos de Trabalho e a Segurança do Trabalhador	153
5.5.1.	Dicas para um Melhor Ajuste do Posto de Trabalho	156
5.5.2.	Riscos Ergonômicos	159

5.6.	Questionários Sobre Qualidade de Vida no Trabalho	161
5.6.1.	Questionário QWLQ-BREF	161
5.6.2.	Questionário TQWL-42	164
5.6.3.	Questionário WHOQOL – Abreviado, Versão em Português	172
5.6.4.	Questionário WHOQOL-100, Versão em Português	177

6 **Recrutamento e seleção – R&S** **203**

6.1.	Tipos de Recrutamento	204
6.1.1.	Vantagens e Desvantagens do Recrutamento Interno	206
6.1.2.	Vantagens e Desvantagens do Recrutamento Externo	206
6.1.3.	Vantagens e Desvantagens do Recrutamento Misto	207
6.2.	Fontes de Recrutamento	209
6.3.	Formação do Departamento de Recrutamento e Seleção	213
6.4.	Seleção	214
6.4.1.	Perfil Profissiográfico	215
6.4.2.	Técnicas de Seleção de Pessoal	215
6.5.	Diversidade nos Processos de Recrutamento e Seleção	222
6.6.	Resultados do Processo Seletivo	222
6.7.	Analisando os Indicadores de Desempenho (KPI) de Recrutamento e Seleção	223
6.8.	Cuidados e Tendências do Recrutamento e Seleção	224

7 **Tarefas e papel do assistente administrativo** **237**

7.1.	Perfil e Formação do Assistente Administrativo	240
7.2.	Rotinas Administrativas	242
7.3.	Pilares das Rotinas Administrativas	243
7.4.	Arquivos	245
7.5.	Conselho Nacional de Arquivos (CONARQ)	245
7.6.	Noções de Protocolos e Técnicas de Arquivo	247
7.6.1.	Métodos de Arquivamento	247
7.6.2.	Classificação dos Documentos	248
7.6.3.	Do Recebimento à Expedição	251
7.6.4.	Código de Classificação dos Arquivos	252
7.6.5.	Tabela de Temporalidade Documental (TTD)	253
7.6.6.	Acondicionamento e Transporte de Arquivos	336
7.7.	Estrutura Textual	339
7.8.	Pronomes de Tratamento	339

8	Definição de Projetos	351
8.1.	Tipos de Projetos	351
8.2.	Evolução do Sistema de Gestão	352
8.3.	Gestão e Agilidade	353
8.4.	Mundo moderno e Pensamento Ágil	354
8.5.	Métodos Ágeis de Gerenciamentos de Projetos	356
8.6.	Manifesto Ágil	357
8.7.	<i>SCRUM</i>	359
8.8.	Eventos <i>SCRUM</i>	362
8.9.	<i>SPRINT</i>	362
8.9.1.	Planejamento da <i>Sprint</i>	363
8.9.2.	Reunião Diária	365
8.9.3.	Revisão da <i>Sprint</i>	366
8.9.4.	Retrospectiva da <i>Sprint</i>	367
	Referências	375
	Glossário	381

Lista de siglas e abreviaturas

CONARQ	Conselho Nacional de Arquivos.
DORT	Distúrbio Osteomuscular Relacionado ao Trabalho.
LER	Lesão por esforço repetitivo.
MMA	Ministério do Meio Ambiente.
OHSAS	<i>Occupational Health and Safety Assessment Series</i> – (Sistema de Gestão de Segurança Ocupacional).
OMS	Organização Mundial da Saúde.
PDCA	Planejar, Controlar, Desenvolver e Agir.
PF	Pessoa Física.
PJ	Pessoa Jurídica.
PMBOK	<i>Project Management Body of Knowledge</i> – (Conjunto de Conhecimentos de Gerenciamento de Projetos).
QFD	<i>Quality Function Deployment</i> – (Desdobramento da Função Qualidade).
QVT	Qualidade de vida no trabalho.
R&S	Recrutamento e Seleção.
RH	Recursos Humanos.
ROI	Retorno sobre investimento.
SEBRAE	Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas.
T&D	Treinamento e desenvolvimento.
TTD	Tabela de Temporalidade Documental.

Introdução

Desde a pré-história o ser humano teve o desejo grandioso de multiplicar o potencial de utilização dos recursos a sua volta. Sempre foi necessário ter mais. Nada nunca foi bastante o suficiente, neste sentido, para alcançar o desejado, começou a praticar ainda que sem saber os princípios da organização do trabalho. Se todos fizessem seus trabalhos de forma desordenada, sem comando e da sua maneira, provavelmente o resultado não seria o melhor. Não haveria recursos para todos e os objetivos não seriam alcançados.

Ao longo do tempo o ser humano foi evoluindo, suas atividades também. As maiores mudanças ocorreram quando as pessoas deixaram de fazer atividades em suas oficinas em casa e passaram a trabalhar para os donos de grandes fábricas nas capitais. Diversos modelos de trabalhos, assim como estudos apareceram. Nenhum foi perfeito, mas foi melhorando e embasando condições de trabalho e de vida que ainda estão em constante mudança.

No momento em que a humanidade passou a interagir comercialmente com mais força surgiram também as preocupações sobre, que tipo e qualidade de produto estava sendo vendido e comprado, e principalmente se estava dentro das normas e acordos combinados no tocante a cor, peso, largura, dimensões, quantidade e qualidade de matéria prima, entre outros. Neste instante surgiu em ação a ISO, *International Standardization Organization*, para garantir o cumprimento ao prometido.

Questões como a preocupação com a pessoa, qualidade de vida do trabalho, qualidade dos produtos e conformidade, assim como a remuneração, ainda estão em discussão e serão alguns dos assuntos discutidos neste livro.

CAPÍTULO 1

Evolução do pensamento
administrativo

OBJETIVOS DO CAPÍTULO

- Contextualizar a Evolução da Administração.
- Apresentar os conceitos e as práticas de administração ao longo dos anos.

Evolução do pensamento administrativo

Neste primeiro capítulo faremos uma breve revisão com a intenção de contextualizar o período que se desenvolve dos primórdios do pensamento administrativo à Quarta Revolução Industrial, para entendermos melhor como surgiu e como evoluíram os conceitos e práticas de administração ao longo dos anos. Aproveite para pensar nas relações da teoria e da rotina da sua empresa!

A Primeira Revolução Industrial ou Grande Revolução teve início em meados do século XVIII (1760–1830), na Inglaterra, país que além de possuir o capital necessário, a estabilidade política, equipamentos e maquinários, para se tornar pioneiro do avanço da indústria, era detentor de diversas colônias em continentes como África e Ásia, que garantiam o suprimento de matéria-prima e mão de obra muito barata (Costa e Lizarelli, 2018).

Foi somente a partir da Revolução Industrial que se passou a estudar a possibilidade de substituir habilidades individuais por processos de negócios, para produzir bens e serviços de forma que junto a racionalização destes mesmos processos aumentasse não somente a produção, mas, a produtividade.

A consequência lógica dos processos industriais foi o desenvolvimento das estruturas organizacionais, na qual era necessário um grupo de trabalhadores produzindo tarefas definidas, e grupos apoiando os que produziam, com outras pessoas realizando tarefas administrativas.

As grandes revoluções não pararam mais. Vieram a Segunda, Terceira e Quarta Revolução Industrial e com isso grandes avanços não só tecnológicos, mas grandes mudanças na forma de pensar e gerenciar!

LEMBRETE!!

Estrutura organizacional é a maneira pela qual as atividades desenvolvidas por uma organização são divididas, organizadas e coordenadas. Neste sentido inclui a descrição dos aspectos físicos, humanos, financeiros, jurídicos,

administrativos e econômicos da empresa. A empresa pode adotar uma estrutura organizacional linear; organizacional funcional; matricial; horizontal; circular ou radial.

1.1. EVOLUÇÃO DAS TEORIAS DA ADMINISTRAÇÃO

Antes de começar o estudo é importante observar que no contexto da administração de empresas, não existia, até o momento considerado Revolução Industrial, nada que de fato evidenciasse claramente a existência de fábricas ou mesmo de indústrias. Foi a revolução do processo produtivo que impulsionou o surgimento de fábricas que, ao mesmo tempo deram forças a própria Revolução Industrial destacando-se o surgimento da máquina a vapor.

Com o surgimento das fábricas, e automaticamente do trabalho assalariado, as cidades começaram a crescer, desencadeando um processo social que afetou a vida das pessoas, fazendo com que o governo buscasse formas para resolver problemas referentes a novas necessidades desta nova sociedade, como moradia, saúde e educação. Pode-se dizer, portanto, que a Revolução Industrial desencadeou uma nova tendência, que proporcionou o desenvolvimento de novos aspectos da administração pública.

A administração, enquanto ciência, data do início do século XX. Foram os estudos de Taylor, engenheiro norte-americano, que começaram a estruturar e dar corpo a ela. Esse período ficou conhecido como o da administração clássica.

Até este momento, não havia operários especializados. Os produtos eram fabricados de forma artesanal pelos artesãos.

1.2. ESCOLA CLÁSSICA

Dois grandes destaques desta escola foram Frederick Winslow Taylor, Filadélfia (1854-1915), e Jules Henri Fayol, Istambul (1841), Paris (1925). Ambos engenheiros e estudiosos, eram funcionários, respectivamente da *Midvale Steel Work* e *Bethlehem*

Stel e Compagnie de Commentry-Fourchambeau-Decazeville e *Bethlehem Stee em Commentry*. Seus trabalhos nestas empresas contribuíram para o desenvolvimento da administração científica, primeiramente pelo estudo da natureza do trabalho realizado nas fábricas naquela época, segundo, por racionalizarem a maneira como as tarefas e atividades eram executadas pelos empregados na era industrial.

Frederick Winslow Taylor

A grande preocupação de Taylor era a produtividade. Tanto que seus estudos foram voltados para a busca do aumento da produtividade por meio da aplicação de métodos de produção que a tornassem mais ágil. Seus métodos hoje conhecidos como Taylorismo, atribuíam a baixa produtividade e a ocorrência de acidentes à vadiagem e a negligência dos trabalhadores.

Como resultado da aplicação de seus métodos, Taylor obteve a redução de cerca de 75% do número de empregados da empresa da qual fazia parte, produzindo a mesma quantidade com a mesma qualidade. Conseguiu também reduzir os custos de produção (diretos e indiretos, com redução drástica de mais de 60% do custo de manipulação de material). Motta (2015) cita os 4 princípios do Taylorismo:

- **1º Princípio:** a gerência é responsável pelo estudo das tarefas (estudo dos tempos e movimentos), que deve ser feito de forma a levantar o conhecimento que se encontra nos trabalhadores, registrá-los, medi-los, depois então, simplificar e reduzir ao mínimo, buscando a melhor maneira de se executar a tarefa. Após isso, são criadas as leis e regras que os trabalhadores deverão praticar. Isso significa desenvolver um método científico que substitua a forma empírica como o trabalho era realizado.
- **2º Princípio:** a gerência deve selecionar cientificamente os trabalhadores, treinando, ensinando e aperfeiçoando cada um dos trabalhadores.
- **3º Princípio:** chamado também de “cooperação”, é quando as leis e regras criadas no primeiro princípio são aplicadas ao trabalhador, selecionado através de cartões de instrução. Os melhores trabalhadores são treinados para a realizar a tarefa da “melhor maneira”.
- **4º Princípio:** divisão do trabalho. A gerência, representada pelos administradores e/ou engenheiros, estabelece e faz cumprir os padrões definidos, enquanto os operários obedecem.

Cruz (2018, p.3) faz um comparativo trazendo os princípios de Taylor para a nossa realidade atual, conforme pode ser visto no “Quadro 1”, a seguir.

<p>1º Princípio</p>	<p>Atualmente muito se fala em programas de qualidade e em normas como a ISO (<i>International Organization for Standardization</i>), OHSAS (<i>Occupational Health and Safety Assessment Series</i>) e BSA. Cruz (2018) afirma que a organização é uma “palavra” que existe apenas nas boas intenções de muitas empresas. Isso fica evidente, pois somente a norma ISO 9000:2000 teve orientação explícita a processos de negócios na sua implantação. Muitas vezes se perde grande tempo para realizar o ajuste as não conformidades no momento da recertificação de uma norma, pois a empresa não consegue fazer com que o que está definido em papel ou meio eletrônico sirva de fato para que os processos de negócios possam ser executados dentro do que foi estabelecido.</p>
<p>2º Princípio</p>	<p>Com relação ao segundo princípio pode-se dizer que houve grande evolução, mas, sempre há espaço para melhorias, principalmente no que diz respeito às formas como as empresas selecionam e conduzem seus treinamentos, assim como na forma de transmissão de conhecimento. No entanto, com o desenvolvimento da gerência do conhecimento, aliada às modernas ferramentas de gestão de conteúdo, espera-se que as empresas possam se privilegiar do potencial aparato tácito e explícito de todas elas.</p>
<p>3º Princípio</p>	<p>Para obter a eficiência desejada é necessário articular o método científico com a Gerência do Conhecimento.</p>
<p>4º Princípio</p>	<p>Todos provavelmente já ouviram falar em Administração Participativa. De uma forma geral as pessoas são induzidas a pensar que a AP é uma forma de administrar, mas no quarto princípio de Taylor é notório que existe uma preocupação em criar um ambiente de participação corresponsável nas empresas, estabelecido como princípio básico no desenvolvimento da administração científica. Deixa-se, no entanto claro que os tempos mudaram, existem novas ferramentas e tecnologias, conhecimentos acumulados que modificam a situação. Os princípios de Taylor podem e devem ser adaptados e modernizados a nossa realidade.</p>

Quadro 1 Adaptação dos Princípios de Taylor.
 Fonte: Adaptado de Cruz (2018).

Henry Fayol

Fayol foi outro engenheiro pioneiro da administração científica que iniciou seus estudos na mesma época em que Taylor. Fayol resumiu suas ideias basicamente em 5 princípios conhecidos até hoje, a saber:

- Prever.
- Organizar.

- Comandar.
- Coordenar.
- Controlar.

Interessante ressaltar a semelhança do método PDCA (Planejar, Controlar, Desenvolver e Agir), desenvolvido pelo norte americano e estatístico Walter A. Shewhart e difundido por Edwards Deming, após a segunda Guerra Mundial, com o método de Fayol. O método nunca citou Fayol, mas podemos, segundo Cruz, (2018) fazer a seguinte analogia:

- Prever = planejar.
- Organizar = desenvolver.
- Comandar e coordenar = controlar.
- Controlar = agir.

Fayol também criou e difundiu uma teoria geral que pudesse auxiliar na administração. Ele a dividiu em 6 funções:

- 1 Função Técnica.
- 2 Função Comercial.
- 3 Função Financeira.
- 4 Função de Segurança.
- 5 Função Contábil.
- 6 Função Administrativa.

Outra contribuição de Fayol foram os 14 Princípios Gerais da Administração, por meio dos quais ele procurou dividir as operações de uma empresa de forma organizada e lógica, conforme “Quadro 2”, abaixo.

PRINCÍPIOS	DEFINIÇÃO
Divisão do trabalho	Divisão de tarefas em busca do aumento de eficiência e separação das atividades e poder.
Autoridade e responsabilidade	Direito de dar ordens e ser cobrado pela liderança exercida. Ambas devem estar equilibradas.

PRINCÍPIOS	DEFINIÇÃO
Disciplina	Obediência aos acordos estabelecidos entre a empresa e seus agentes.
Unidade de comando	Cada pessoa deve prestar contas apenas a um superior e receber ordens apenas deste.
Unidade de direção	Um chefe e um único plano para um conjunto de tarefas com o mesmo objetivo.
Interesse geral	O interesse geral deve estar acima do individual.
Remuneração do pessoal	Considera o interesse do empregado e da empresa, baseado tanto em fatores internos quanto externos.
Centralização	Concentração de autoridade no topo da hierarquia.
Cadeia escalar	Hierarquia que segue uma linha de autoridade que vai do escalão mais alto ao mais baixo, conectando chefe e subordinado.
Ordem	Um lugar para cada pessoa e cada pessoa em seu lugar.
Equidade	Tratamento justo e amável dos indivíduos.
Estabilidade do pessoal	Minimização da rotatividade, manutenção da equipe como forma de aumentar a eficiência.
Iniciativa	Proatividade em relação aos planos da empresa.
Espírito de equipe	Harmonia e cooperação entre as pessoas da empresa.

Quadro 2 Princípios Gerais da Administração de Fayol.

Fonte: Maximiano (2011, p. 74); Chiavenato (2004, p. 66-67); Costa e Lizarelli (2017, p.96-97).

Apesar de colocadas há muitos anos, as ponderações e princípios de Fayol e Taylor são pertinentes e continuamente reestudados até os dias de hoje. Embora muitos de seus estudos pareçam duros, desumanos e rígidos demais, foram os primeiros no sentido de organizar as empresas, de estudar, treinar, selecionar cientificamente tanto trabalhadores quanto métodos de trabalho e neste sentido abriram espaço para que novas teorias e modelos fossem estudados e melhorados, no entanto, é inegável que a organização é imprescindível a qualquer empresa.

A teoria clássica da administração, também conhecida como teoria mecanicista, teve como principais expoentes, além de Taylor, Fayol, James D. Mooney, Lyndall F. Urwick e Luther Gulick, sendo que todos tinham como principal preocupação o aumento da eficiência da empresa por meio da forma e disposição dos órgãos que compunham a organização, ou seja, seus departamentos e divisões, e de suas

inter-relações estruturais. Estando intimamente ligada aos pressupostos da administração científica, pois a boa organização estrutural é base para que o processo de racionalização do trabalho seja eficaz.

1.3. ESCOLA DE RELAÇÕES HUMANAS

A Escola de Relações Humanas surgiu como um contraponto à Teoria Clássica, demonstrando a importância dos indivíduos e de suas relações dentro das organizações. Deslocou-se, portanto, a ênfase das tarefas e estruturas para as pessoas, adotando o enfoque comportamental. Surgiu devido aos estudos da Western Electric, fábrica de equipamentos e componentes telefônicos de *Hawthorne*, pelo professor de Harvard, Elton Mayo e seus colaboradores (Motta, 1989). Porém, é importante ressaltar que outros autores sociólogos e psicólogos como, Hugo Münsterberg, Mary Parker Follet, Chester Bernard, entre outros, já vinham enfatizando essa necessidade e contribuíram para o que resultou nessa escola. Cruz (2018) afirma que a pesquisadora Mary Parker Follet, uma das pioneiras desta escola, concluiu que: “o objetivo principal de toda ação administrativa dentro de uma organização é o de coordenar as atividades das pessoas através da integração delas”. Ao considerar o comportamento das pessoas, os pesquisadores da Escola de Relações Humanas concluíram que quem dita as normas de conduta de uma organização são os valores individuais das pessoas em detrimento dos interesses das pessoas, mas cabe aqui ressaltar que esta escola também recebeu críticas, pois embora considerasse as pessoas, estas considerações se limitavam em relação àquelas que não interrompessem o fluxo normal das “fábricas”.

Os estudos tinham como foco inicial a observação do efeito da iluminação na produtividade, baseado nos pressupostos tayloristas sobre o trabalho e eficiência. Apesar da temática taylorista inicial, os resultados foram surpreendentes, mostrando resultados contrários à ideia mecanicista e motivaram a pesquisa de 1927 até 1933 que produz resultados até os dias de hoje (Costa e Lizarelli 2017). A escola de relações humanas resumiu suas conclusões em: contato direto; planejamento; colaboração recíproca; e processo contínuo de coordenação.

Os estudos de *Hawthorne*, apontaram que a motivação seria determinante para o grau de produtividade. Estimulados positivamente, mesmo em condições ruins, seu grau de satisfação aumentaria, e conseqüentemente a produtividade e a motivação, sendo que o mesmo seria aplicado ao inverso.

1.4. ESCOLA ESTRUTURALISTA

A Teoria Estruturalista foi baseada no movimento estruturalista, fortemente influenciado pela sociologia organizacional.

Uma das maiores contribuições da Escola Estruturalista, foi a introdução de uma nova variável no estudo das antigas organizações, ou seja, o componente social. Essa variável tornou possível o aumento do conhecimento e do entendimento sobre o que de fato acontecia no dia-a-dia das fábricas, possibilitando aos gestores compreender que havia um sistema enorme e complexo que determinava a maneira de agir das pessoas. Existia uma cultura formal e informal, além de conflitos que necessitavam ser gerenciados.

Com relação aos conflitos, estes eram tratados das seguintes maneiras na Escola Estruturalista:

- Grupos Informais.
- Combinação entre as recompensas materiais e recompensa social.
- Interação entre relacionamentos formais e informais.
- Relação entre a organização e o meio ambiente ao qual ela está inserida.

1.5. ESCOLA SISTÊMICA

A teoria sistêmica da administração, trouxe o pensamento dos professores Daniel Katz (Trenton, Nova Jersey, EUA, 1947-1974) e Robert Louis Kahn (Detroit-Michigam, 1918-2019), os quais consideravam a organização como um sistema aberto, ou seja, um sistema com elementos em interação e intercâmbio contínuos com o ambiente.

Deste ponto de vista a organização reagiria a seu ambiente adaptando-se para sobreviver e manter-se competitiva. Essa nova vertente colocou o ambiente como uma nova variável na equação homem-máquina/máquina-homem, o entendimento, das partes, ou subsistemas, pela compreensão não somente da parte, mas do todo, ou seja, dos sistemas abertos (Cruz, 2018).

Ainda de acordo com Cruz (2018), os Sistemas Abertos definidos pela Escola Sistêmica possuem algumas características, tais como: importação de energia; transformação e saída (entidades cíclicas; entropia; sintropia, entrada de informação; homeostase dinâmica e estabilidade; diferenciação e equifinalidade).

1.6. MODELO TOYOTA

Focado na eliminação dos desperdícios e fabricação com qualidade o Sistema Toyota de Produção, Toyotismo, foi desenvolvido pela Toyota no período de 1947 e 1975, com o propósito de aumentar a produtividade e a eficiência, evitando o desperdício, eliminando os estoques, reduzindo ao mínimo o tempo de espera, superprodução, gargalos de transporte, inventário desnecessário, entre outros. Foi desenvolvido por Taiichi Ohno e integra o *Lean Manufacturing*, o *Just-in-time*, o *Kanban* e o Nivelamento de Produção conhecido também como *Heijunka*.

Os conceitos do Sistema Toyota de Produção, já estavam há anos sendo estudados por diversos pesquisadores, porém, foi no livro “a máquina que mudou o mundo”, escrito por Womack e Jones, que foi criada a denominação “produção enxuta” (*lean manufacturing*). O Sistema Toyota de Produção utiliza várias ferramentas e técnicas, como *kanban*, círculos de qualidade, QFD e células de trabalho ou de produção, entre outras, que não são focos deste trabalho, mas para quem tem interesse são de fáceis acessos em livros e artigos de Gestão da Qualidade.

1.7. A ABORDAGEM DAS CONTINGÊNCIAS

Antes de iniciarmos, é importante definir o significado da palavra contingência, ou seja, algo que é eventual, temporário, contingente.

Os pioneiros da Teoria Contingencial foram os professores Alfred Chandler, Tom Burns e George Macpherson Stalker, Paul Laurence e Jay Lorsch. Para Chiavenato (2004, p. 498), “A abordagem contingencial salienta que não se alcança a eficácia organizacional seguindo um único e exclusivo modelo organizacional”.

Na prática isso significa que um modelo não pode ser engessado, ou seja, um modelo adotado pela empresa A, não necessariamente será validado ou terá resultados positivos na empresa B, diz ainda: “Diferentes ambientes requerem diferentes desenhos organizacionais”.

Cada empresa ou organização ajustará seu próprio modelo, de forma a atender suas necessidades operacionais, de acordo com seus recursos tecnológicos, humanos e financeiros. Neste sentido conclui-se que a diferenciação e a integração são dois aspectos fundamentais, e tem relação inversa, quando se trata dos estudos dos problemas da organização.

1.8. ABORDAGEM NEOCLÁSSICA

A abordagem neoclássica da administração, que tem como principal expoente Peter Drucker, é o nome dado às teorias que surgiram na década de 1950 que sugeriram a retomada das abordagens clássica e científica da administração. Além de Drucker, teve como defensores: William Newman, Ernest Dale, Ralph Davis, Louis Allen e George Terry. Resumidamente o pensamento de Drucker se baseava em:

- Fundamento na prática da administração.
- Reafirmação das proposições clássicas.
- Foco nos princípios gerais de gestão.
- Foco nos objetivos e resultados.

Bem como o modelo Toyota Drucker, sempre acreditou que o foco da empresa deveria ser o cliente e não o produto.

1.9. A QUARTA REVOLUÇÃO INDUSTRIAL OU INDÚSTRIA 4.0

Indústria 4.0 ou Quarta Revolução Industrial refere-se, de acordo com Costa e Lizarelli (2017), a uma expressão que abrange diversas tecnologias para automação e intercâmbio de dados utilizando conceitos de Sistemas Ciberfísicos, Internet das Coisas (IoT) e Computação em Nuvem.

As mudanças que estas tecnologias trouxeram consigo, consideradas disruptivas para o que se tinha até os dias atuais, podem ser vistas no “Quadro 3”, abaixo.

Airbnb

Trata-se de uma plataforma online para aluguel de acomodações ao redor do mundo. É um serviço online e comunitário que permite às pessoas procurarem acomodações de acordo com suas preferências e possibilidades. O site mostra valores, fotos, contatos. Está presente em aproximadamente 35.000 cidades e 192 países e a busca e reserva pode ser feita de casa, do trabalho ou de qualquer lugar com apenas um notebook ou smartphone conectado a internet.