



CÓD: OP-024DZ-23
7908403546527

URBAM-SJC

URBANIZADORA MUNICIPAL S.A. – SÃO JOSÉ DOS CAMPOS

Analista Administrativo

EDITAL DE CONCURSO PÚBLICO Nº 17/2023

Língua Portuguesa

1. Leitura e entendimento. Interpretação.	5
2. Emprego de elementos coesivos	5
3. Encontros vocálicos e encontros consonantais. Dígrafos consonantais e dígrafos vocálicos. Notações léxicas	6
4. Ortografia	8
5. Acentuação	8
6. Classificação e flexão das palavras	9
7. Estrutura e formação das palavras	16
8. Crase	17
9. Concordância verbal e nominal	17
10. Regência verbal e nominal	19
11. Colocação dos pronomes oblíquos átonos	20
12. Emprego dos sinais de pontuação.	20
13. Sinônimos, Antônimos, Homônimos e Parônimos.	24
14. Vícios de linguagem	24
15. Sentido denotativo e sentido conotativo	26

Matemática

1. Os conjuntos numéricos (naturais, inteiros, racionais, irracionais e reais). Conceito, operações e propriedades	31
2. Razão e proporção. Grandezas diretas e inversamente proporcionais.	37
3. Porcentagem	38
4. Fatoração, produtos notáveis e resolução de equações algébricas	39
5. Equações de 1 ^o e 2 ^o graus: resolução e problemas	41
6. Matemática financeira: juros simples e compostos.	44
7. Funções afim, quadráticas, modulares, exponenciais, logarítmicas e trigonométricas: operação, análise e representação gráfica, equações e inequações	45
8. Sequências, progressão aritmética e progressão geométrica.	77
9. Geometria plana: triângulos e proporcionalidade; circunferência, círculo e cálculo de áreas.	79
10. Trigonometria no triângulo retângulo e trigonometria circular; Resolução de triângulos quaisquer: lei dos senos e dos cossenos	91
11. Matrizes, determinantes e sistemas lineares	98
12. Análise combinatória e probabilidade	108
13. Estatística: análise e interpretação de informações expressas em gráficos e tabelas, cálculo de medidas de tendência central	112
14. Geometria espacial métrica. Prismas, pirâmides, cilindros, cones e respectivos troncos, superfície esférica, esfera e partes da esfera: cálculo de áreas e volumes; Geometria analítica no plano cartesiano	113
15. Polinômios e equações polinomiais	113

Informática

1. Aplicativos de produção (Microsoft Office 2016) Word. Abrir, modificar e salvar documentos. Formatar textos (palavras, parágrafos e imagens). Correção gramatical e ortográfica. Criar, modificar e formatar tabelas. Funções do menu principal. Combinações e Teclas de Atalho Excel. Abrir, modificar e salvar documentos. Formatar células e planilhas. Criar, modificar e aplicar funções lógicas, estatísticas (básicas). Filtrar e Validar dados 119
2. Combinações e Teclas de Atalho Serviços de Correio Eletrônico (webmail (geral) e Ferramenta Microsoft Outlook 2016) Conceitos gerais sobre serviços de e-mails em ambiente web. Conceitos da lógica de funcionamento e aspectos de segurança em encaminhamento e recebimento de mensagens. Edição, Envio e recepção de mensagens. Interfaces (Microsoft Outlook 2016) Anexar arquivos em mensagens 6. Gerenciamento de contatos. Combinações e Teclas de Atalho..... 124

Conhecimentos Específicos Analista Administrativo

1. Liderança 129
 2. Processo decisório 132
 3. Organização formal e informal 138
 4. Organização e enfoque sistêmico 139
 5. Processos organizacionais 140
 6. Qualidade nos processos 147
 7. Qualidade no atendimento 159
 8. Estruturas organizacionais 161
 9. Análise da distribuição do trabalho..... 171
 10. Instrumentos de comunicação 172
 11. Planejamento. Organização. Direção. Controle 174
 12. Eficácia e eficiência 180
 13. Análise do ambiente organizacional 183
 14. Estratégia empresarial. Tecnologia nas organizações 186
 15. Competência organizacional 198
-

FATORES QUE AFETAM A DECISÃO



São inúmeros os fatores que afetam a decisão, tais como custos envolvidos, fatores políticos, objetivos, riscos que podem ser assumidos, tempo disponível para decidir, quantidade de informações disponíveis, viabilidade das soluções, autoridade e responsabilidade do tomador de decisão, estrutura de poder da organização etc.

Chiavenato destaca três condições sob as quais a decisão pode ser tomada:

Certeza: É a situação em que temos sob controle todos os fatores que afetam a tomada de decisão. Sabemos quais são os riscos e probabilidades de ocorrência de eventos, temos informações sobre custos, sabemos quais são os fatores potencializadores e restritores, temos estudos de viabilidade das alternativas etc.

Risco: É a situação em que sabemos a probabilidade de ocorrência de um evento, mas que tomamos diferentes decisões, de acordo com os riscos que estamos dispostos a assumir.

Incerteza: Situação em que o tomador de decisão tem pouca ou nenhuma informação a respeito da probabilidade de ocorrência de cada evento futuro.

Tipos de decisões

Maximiano ensina que uma decisão é uma escolha entre alternativas ou possibilidades.

As decisões são escolhas necessárias para a resolução de problemas ou aproveitamento de oportunidades, sejam elas relativas a aspectos operacionais, como comprar ou alugar uma máquina, ou estratégicos, como entrar ou não no mercado internacional.

Todos sabemos que o tipo e a qualidade de decisões tomadas nas organizações afetam todo o seu contexto, podendo influenciar estratégias organizacionais, políticas ou até mesmo uma determinada parcela da sociedade onde elas estejam inseridas.

Por essa razão, ao longo do tempo, os gestores vêm se apoiando em diversos fatores para que a tomada de decisão seja o mais assertiva possível e o tomador de decisão possa estar mais seguro diante de possíveis e prováveis problemas que possam surgir.

De maneira geral, podemos dizer que os gestores, no momento da tomada de decisão, poderão se defrontar com dois tipos de situação que, de acordo com sua natureza, terão e abordagem diferente para se alcançar as soluções adequadas.

A situação é pouco conhecida. Para a tomada de decisão em condições de risco, a certeza irá variar entre 0% e 100%. Sob condições de risco, o gestor utiliza a experiência pessoal, sua intuição ou informações secundárias para mensurar as chances de acerto de alternativas ou resultados.

- **decisão em condições de incerteza ou em condições de ignorância** – ocorre quando não se obtiveram informações e dados sobre as circunstâncias do processo decisório ou em relação à parcela dessa situação. Para decidir numa situação dessas deve-se recorrer à intuição e à criatividade.

- **decisão em condições de competição ou em condições de conflito** – ocorre quando a estratégia e a situação em si do processo de tomada de decisão são determinadas pela ação de competidores. Quando ocorre de um gestor, ao tomar uma decisão, prever que não haverá nenhum resultado não previsto, classificamos essa decisão como uma decisão programada.

ORGANIZAÇÃO FORMAL E INFORMAL

As **organizações formais modernas** caracterizam-se como um sistema constituído de elementos interativos, que recebe entradas do ambiente, transformando-os, e emite saídas para o ambiente externo. Nesse sentido, os elementos interativos da organização, pessoas e departamentos, dependem uns dos outros e devem trabalhar juntos.

As organizações podem ser formais e informais.

— **Formais**

A estrutura formal das organizações é composta pela estrutura instituída pela vontade humana para atingir determinado objetivo. Ela é representada por um organograma composto por órgãos, cargos e relações de autoridade e responsabilidade.

Elas são regidas por normas e regulamentos que estabelecem e especificam os padrões para atingir os objetivos organizacionais.

Características das Organizações Formais
São instituídas pela vontade humana;
São planejadas e deliberadamente estruturadas;
São tangíveis (visíveis);
Seus líderes se valem da autoridade e responsabilidade (líderes formais);
São regidas por normas e regulamentos definidos de forma racional (lógica);
São representadas por organogramas;
São flexíveis às modificações em sua estrutura e nos processos organizacionais, em face da hierarquia formal e impessoal.

— **Informais**

Visto as organizações formais serem compostas por redes de relacionamento no ambiente de trabalho, esse relacionamento dá origem à organização informal. As organizações informais definem-se como o conjunto de interações e relacionamentos que se estabelecem entre as pessoas, sendo esta paralela à organização formal.

As organizações informais não possuem objetivos predeterminados, surgem de forma natural, estando presentes nos usos e costumes, e se manifestam por meio de sentimentos e necessidade de associação pelos membros da organização formal.

Características das Organizações Informais
São oriundas das relações pessoais e sociais desenvolvidas naturalmente entre os membros de determinada organização;
Sua relação é de coesão ou antagonismo;
As lideranças são informais, por meio da influência;
Possuem colaboração espontânea, independente da autoridade formal;
Têm possibilidade de oposição à organização formal;
Transcende a organização formal, não se limitando ao horário de trabalho, barreiras organizacionais ou hierarquias;
São intangíveis (não visíveis);
São resistentes às modificações nos processos, uma vez que as pessoas tendem a defender excessivamente os seus padrões.

— **Tipos de estrutura organizacional**

A estrutura organizacional é o conjunto de responsabilidades, autoridades, comunicações e decisões de unidades de uma empresa. É um meio para o alcance dos objetivos, estando relacionada com a estratégia da organização, de tal forma que mudanças na estratégia precedem e promovem mudanças na estrutura.

A estrutura organizacional de uma empresa define como as tarefas são formalmente distribuídas, agrupadas e coordenadas. No tipo de estrutura formal, a relação hierárquica é impessoal e sempre realizada por meio de ordem escrita.

São seis os elementos básicos a serem focados pelos administradores quando projetam a estrutura das organizações: a especialização do trabalho, a departamentalização, a cadeia de comando, a amplitude de controle, a centralização e descentralização e, por fim, a formalização.

Ao planejar a estrutura organizacional, uma das variáveis refere-se a quem os indivíduos e os grupos se reportam. Essa variável consiste em estruturar a cadeia de comando.

São tipos tradicionais de organização:

a) Organização Linear: autoridade única com base na hierarquia (unidade de comando), comunicação formal, decisões centralizadas e aspecto piramidal;

b) Organização Funcional: autoridade funcional ou dividida, linhas diretas de comunicação, decisões descentralizadas e ênfase na especialização;

c) Organização Linha-staff: coexistência da estrutura linear com a estrutura funcional, ou seja, comunicação formal com assessoria funcional, separação entre órgãos operacionais (de linha) e órgãos de apoio (staff). Há, ao mesmo tempo, hierarquia de comando e da especialização técnica.

São estruturas organizacionais modernas:

a) Estrutura Divisional: é caracterizada pela criação de unidades denominadas centros de resultados, que operam com relativa autonomia, inclusive apurando lucros ou prejuízos para cada uma delas. Os departamentos prestam informações e se responsabilizam pela execução integral dos serviços prestados, mediados por um sistema de gestão eficaz;

Quando se pensa sistemicamente existe a compreensão sobre o tratamento das relações de interdependência¹ e seus efeitos entre os diversos componentes que formam a organização, bem como entre estes o ambiente com o qual interagem.

O pensamento sistêmico tem foco no sistema como um todo e trata-se de um sistema complexo, que privilegia a relação de interdependência, como um sistema orgânico. É considerado uma disciplina de aprendizagem que leva as pessoas a aprenderem melhor a respeito da compreensão das relações e de como lidar com as mudanças de modo eficaz.

Em outras palavras a visão sistêmica é a habilidade de tomar decisões de acordo com o cenário, que deve ser avaliado de maneira ampla e ponderada sobre os diversos elementos que influenciam seu funcionamento, incluindo fatores internos e externos.

Ressaltando que várias forças atuam num sistema em funcionamento, sejam estas internas ou externas e ao considerar a organização como um sistema, passa-se a analisar o ambiente, ou seja, o conjunto de forças que possam ter alguma influência sobre o funcionamento desse sistema.

O conhecimento mais profundo da dinâmica dos sistemas e da interação entre as variadas forças atuantes permite que as organizações proponham ações mais eficazes, não só de curto prazo, mas também e principalmente de médio e longo prazo.

A visão sistêmica está baseada no conceito de que o todo, resultante da junção das partes, é muito maior do que simplesmente a soma destas. Assim, a visão sistêmica consiste na compreensão do todo a partir de uma análise global das partes e da interação entre estas.

Base do Pensamento Sistêmico

- **Domínio Pessoal:** quanto mais você expande a sua capacidade pessoal para obter os resultados desejados, não somente para a empresa, mas para todos os que dela fazem parte, maior a probabilidade de se criar um ambiente favorável ao engajamento das pessoas para o alcance das metas escolhidas.

- **Modelos Mentais:** não existe nada que não possa ser questionado, modificado, repensado ou reorganizado, portanto, você deve refletir, esclarecer e pensar em como melhorar continuamente a sua maneira de as coisas para moldar também as suas decisões.

- **Visão Compartilhada:** estabelecer uma visão é fácil, mas compartilhar essa visão e conquistar o engajamento do grupo em relação ao futuro que se deseja criar é um desafio. Lamentavelmente, para algumas empresas, a pressão funciona melhor do que a visão e a missão.

- **Aprendizado em Equipe:** transformar aptidões coletivas e fazer com que as equipes desenvolvam capacidades maiores do que a soma dos talentos individuais é o grande desafio dos líderes.

- **Conhecimento dos Departamentos:** o primeiro passo para se desenvolver a visão sistêmica é conhecer a empresa em que você atua. Seja curioso, saiba quais são os departamentos, quais são as responsabilidades de cada um e como os profissionais desempenham suas atividades. O profissional que compreende a empresa em que atua, a partir de uma visão sistêmica, atinge resultados acima da média. Isso porque este profissional é capaz de identificar seu papel com clareza, e desempenha suas atividades com eficácia e eficiência, agindo assertivamente para o alcance das metas estabelecidas para si e para o negócio.

1 Estado ou qualidade entre duas pessoas, ou coisas, ligadas entre si por uma recíproca dependência.

- **Identificação do Estado Desejado:** toda empresa possui metas e objetivos definidos. Para saber como você pode impactar positivamente para essas conquistas, é preciso estar por dentro dos desafios enfrentados e saber como utilizar os recursos disponíveis para definir os melhores caminhos a serem tomados.

Uma das maiores dificuldades para a criação e a manutenção da visão sistêmica é o alto índice de rotatividade nas empresas. Por outro lado, a rotatividade torna-se elevada quando a empresa não faz a mínima ideia ou não compreende a importância do pensamento sistêmico, portanto, forma-se aqui um círculo vicioso.

Dessa forma, como não existe mais fidelidade nas empresas e as pessoas mudam de emprego como quem muda de roupa, a continuidade necessária para a formação do pensamento sistêmico fica comprometida.

Na realidade, como afirma o próprio Senge², os seres humanos aprendem realmente quando há mudanças fundamentais na sua maneira de ver o mundo e alterações significativas de suas capacidades. Não há como conseguir isso sem a criação de uma cultura forte de estímulo ao aprendizado contínuo dentro das organizações.

Quando as empresas e os líderes em geral compreenderem isso, terão o combustível necessário para transformar ideias em oportunidades de aprendizagem e crescimento para todos. E mais do que isso, terão compreendido a essência do pensamento sistêmico.

PROCESSOS ORGANIZACIONAIS

O processo organizacional ou processo administrativo, envolvem funções administrativas que são fundamentais, sendo estas o **PODC: Planejar; Organizar; Dirigir; Controlar.**

Para entendermos o que é o processo organizacional é essencial conhecer a sua composição e entender sua origem. As primeiras teorias da administração surgiram no final do século XIX e início do Século XX.

Henry Fayol (da Teoria Clássica) foi pioneiro a tratar das funções administrativas e para este autor, elas eram cinco funções administrativas: **Planejamento, Organização, Comando, Coordenação e Controle.**

Mais tarde outros autores da Teoria Neoclássica também fizeram algumas poucas variações e criaram o seu próprio processo organizacional sem entrar em um consenso.

Porém, nos dias atuais, uma das definições mais utilizadas no processo administrativo é a do PODC, no qual compõem as quatro funções administrativas que são primordiais para um excelente resultado organizacional.

Segundo Chiavenato³, “quando essas funções de integram, se forma o processo administrativo, entretanto quando consideradas isoladamente constituem apenas as funções administrativas”.

2 SENGE, Peter M. é considerado o grande especialista em aprendizado organizacional da atualidade dirige o programa de aprendizado organizacional da Sloan School of Business, ligada ao Massachusetts Institute of Technology (MIT). O especialista é autor dos livros *A Quinta Disciplina* (1990 – ed. Best Seller) e *Caderno de Campo para a Quinta Disciplina* (ed. Quality Mark).

3 CHIAVENATO, Idalberto. *Introdução à teoria geral da administração: uma visão abrangente da moderna administração das organizações*. 7ª ed. rev. e atual. – Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

- Gerentes e pessoal intermediário: gerem departamento específico (nível tático).
- Supervisores e encarregados: gerem os grupos de pessoas e tarefas no nível operacional (nível operacional).

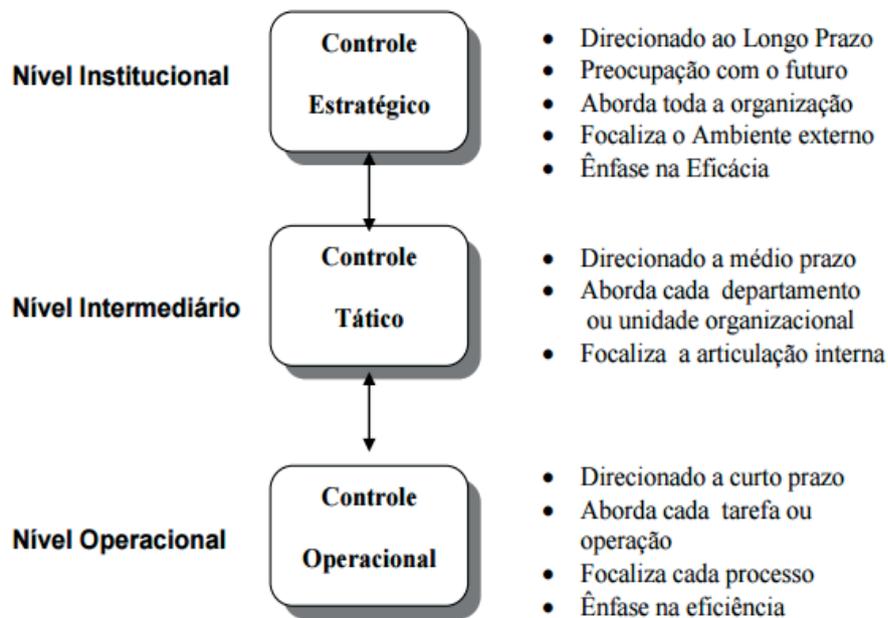
Controle

O controle, como a quarta função administrativa, depende do planejamento, da organização e da direção para formar o processo administrativo. A finalidade do controle é assegurar que os resultados do que foi planejado, organizado e dirigido se ajustem tanto quanto possível aos objetivos previamente estabelecidos.

A essência do controle reside na verificação se a atividade controlada está ou não alcançando os objetivos ou resultados desejados. O controle consiste, fundamentalmente, em um processo que guia a atividade exercida para um fim previamente determinado.

Assim, o controle é a função administrativa que monitora e avalia as atividades e resultados alcançados para assegurar que o planejamento, a organização e a direção sejam bem-sucedidos.

O controle é uma função administrativa que se distribui entre todos os níveis organizacionais, como indica o quadro abaixo:



Quando falamos de controle, queremos dizer que o nível institucional efetua o controle estratégico, o nível intermediário faz os controles táticos, e o nível operacional, os controles operacionais, cada qual dentro de sua área de competência. Os três níveis se interligam e se entrelaçam intimamente. Contudo, o processo é exatamente o mesmo para todos os níveis: monitorar e avaliar incessantemente as atividades e operações da organização.

Os administradores passam boa parte de seu tempo observando, revendo e avaliando o desempenho de pessoas, unidades organizacionais, máquinas e equipamentos, produtos e serviços, em todos os três níveis organizacionais.

Tipos de Controle

O processo de controle também pode ser classificado pela sua incidência no processo administrativo, nos quais são:

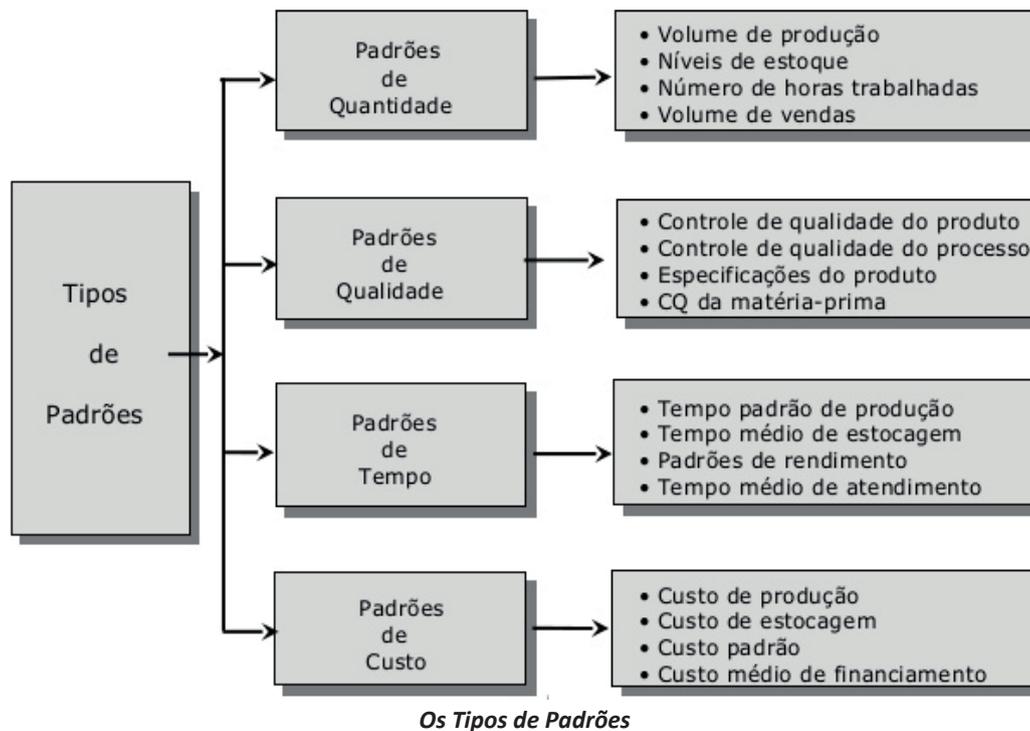
Controle de pré-ação: aborda a análise dos recursos (financeiros, humanos e materiais) disponíveis para projetar se será possível implementar algo conforme o planejado. Os orçamentos financeiros são o tipo mais comum de controle preventivo ou controle pré-ação como é chamado por alguns autores. Os cronogramas são outro tipo de controle preventivo pelo fato das atividades preliminares exigirem um investimento de tempo.

Controle de direção ou controle concorrente ou controle de guia: ocorre durante a execução prevista por um planejamento e auxilia na execução, uma vez que permite ao administrador detectar desvios, corrigi-los implementando ações corretivas no transcorrer do processo.

Controle de sim/não: é um tipo de controle capaz de interromper uma ação a fim de definir aquilo que será seguido, as condições para isso e os ajustes/procedimentos necessários.

Controle pós-ação ou controle de feedback: ocorre após uma ação já ter sido executada, com o objetivo de verificar se o resultado foi alcançado e tem como objetivo gerar *feedback* (retroalimentação do sistema). Concentram-se no resultado final, em oposição aos insumos e atividades.

Controle Interno: Controle interno é o autocontrole. É exercido por pessoas motivadas a tomar conta de seu próprio comportamento na função.



2. Avaliação do Desempenho

O principal objetivo da avaliação do desempenho é verificar se os resultados estão sendo conseguidos e quais as correções necessárias a serem feitas. A mensuração pode ser tanto um motivador como um ameaça às pessoas. O sistema de medição do desempenho deve atuar mais como um reforço do bom desempenho e não simplesmente como uma tentativa de correção do mau desempenho.

3. Comparação do Desempenho com o Padrão

A comparação pode levar em conta duas situações:

- Resultados (quando a comparação entre o padrão e a variável é feita quando terminada a operação - é o controle sobre os fins)
- Desempenho (quando a comparação entre o padrão e a variável é feita paralelamente à operação, ou seja, quando a comparação acompanha e monitora a execução da operação - é o controle sobre os meios).

Toda atividade ocasiona algum tipo de variação. Assim, torna-se importante determinar os limites dentro dos quais essa variação pode ser aceita como normal. O controle procura separar o que é normal e o que é excepcional, para que a correção se concentre nas exceções.

A comparação dos resultados ou do desempenho com os resultados ou desempenho planejado é geralmente feita através de meios de apresentação, como gráficos, relatórios, índices, porcentagens, medidas e estatísticas, etc. Veja, na figura, um exemplo gráfico desta comparação.

4. Ação Corretiva

A ação corretiva é a ação administrativa que visa manter o desempenho dentro do nível dos padrões estabelecidos. Ela tem como objetivo fazer com que cada ação seja feita exatamente de acordo com o preestabelecido. Esta ação é tomada a partir dos dados quantitativos gerados nas 3 fases anteriores do processo de controle. As decisões quanto às correções necessárias representam a conclusão do processo de controle. De forma resumida, após o levantamento, os passos são:

- Determinar as variações que ocorrem, isto é, quais os resultados que estão muito acima ou muito abaixo dos padrões esperados.
- Comunicar a informação às pessoas que produzem os resultados.
- Utilizar a informação para reforçar o bom desempenho e corrigir o desempenho precário.

Se os resultados excedem as expectativas, é altamente desejável comunicar o sucesso às pessoas e motivá-las a mantê-lo. Se os resultados não alcançam as expectativas, deve-se verificar o motivo, focalizando o problema em si e não atribuir culpa às pessoas.

O conceito de contrato psicológico apresentado por Edgar Shein (1982, p. 18) estabelece quais as relações que permeiam esse movimento: “A idéia de um contrato psicológico denota que há um conjunto não explícito de expectativas atuando em todos os momentos entre todos os membros de uma organização e os diversos dirigentes e outras pessoas dessa organização.” A organização e seus dirigentes cuidam dos interesses institucionais, estabelecendo objetivos, diretrizes e tomando decisões que afetam os indivíduos que ali trabalham. As expectativas do indivíduo têm relação com aspectos objetivos, como salários ou vencimentos, horas de trabalho, benefícios, etc. e aspectos subjetivos, ligados ao íntimo do indivíduo que envolvem o senso de dignidade e valor da pessoa.

Nas expectativas da organização o comprometimento do indivíduo deve ser primeiramente com a organização em detrimento de sua individualidade.

A organização também tem certas expectativas implícitas mais sutis, por exemplo, de que o empregado melhorará a imagem da organização, será leal, manterá os segredos da organização e tudo fará em prol dela [isto é, sempre terá elevado nível de motivação e disposição de se sacrificar pela organização]. (SCHEIN, 1982, p. 19).

Na disposição do indivíduo participante, o modelo de gestão da qualidade elogia essa atitude que interessa à produtividade e lucro das organizações capitalistas e subverte as diferentes expectativas do contrato psicológico, apresentando as expectativas do indivíduo como sendo as suas expectativas em relação ao indivíduo. Entretanto, os conceitos amplamente estimulados e valorizados da excelência, do “fazer certo o que é certo desde a primeira vez”, o “erro zero” ou “zero-defeito”, a obrigação de ser forte, a certeza do êxito sempre, o adaptar-se sempre, a necessidade de um desafio como estímulo e motivo sempre, a constância de propósitos, a internalização da cultura organizacional são valores do modelo de gestão da qualidade total que estabelecem um controle social, um instituto que assegura a harmonia entre as expectativas do indivíduo e aquelas da organização.

O indivíduo participante digere esses ideais, ajusta-se a essa lógica, sujeita-se a padrões de comportamento que o levam a renunciar sua autonomia. É a desconstrução de sua individualidade.

Gestão da qualidade nas organizações e a desconstrução da individualidade

Os modos de gestão das organizações capitalistas têm como característica e fundamento uma abordagem funcionalista. Os modelos de Taylor, Ford, Fayol, Deming, Ohno sempre primaram pelas operações – a tarefa é o movimento do indivíduo e nela se concentra seu comportamento.

A história das organizações tem ideais de um novo indivíduo, de um administrador com a função de unir, dispor, estimular, induzir, propor, maximizar as capacidades humanas e de uma atitude administrativa de uso dessas capacidades para os interesses da organização. Serão abordados três aspectos da gestão da qualidade como afirmação de um contrato psicológico com o indivíduo-trabalhador que subvertem sua individualidade com aquela ideia de harmonia ou de igualdades de expectativas entre organização/indivíduo: a cultura da qualidade e os vínculos que se estabelecem entre indivíduo e organização; o discurso da qualidade como prática organizacional; autorrealização do indivíduo, trabalho e o modelo da qualidade.

A CULTURA DA QUALIDADE E OS VÍNCULOS QUE SE ESTABELECEM ENTRE INDIVÍDUO E ORGANIZAÇÃO

Uma leitura da psicologia das organizações acerca da cultura da qualidade aponta para uma crítica à institucionalização da ação do indivíduo, visando garantir aquela harmonia organização/indivíduo. A socialização é vista como uma aprendizagem de papéis a serem desempenhados no sistema em vigor.

Deming (1990, p. 263) destaca que o desenvolvimento das pessoas numa cultura de qualidade é responsabilidade privativa da organização: “[...] o recrutamento, o treinamento, a chefia e o apoio aos operários da produção do sistema de produção. Quem poderia ser responsável por essas atividades se não a administração de produção?” Cada indivíduo deve saber o que se espera dele no desempenho de um papel e também o que ele pode e deve esperar dos outros indivíduos. Quanto mais o indivíduo se adapta ao sistema tanto mais melhora seu desempenho, adquirindo, assim, uma identidade nessa organização.

É um projeto de controle e previsão do comportamento humano com propósitos de adaptá-lo ao meio, àquilo que está fora dele, além dele (FIGUEIREDO, 1989, p. 100-103). Fora dele e além dele é a organização. Faria e Oliveira (2007, p. 199) destacam que “[...] as novas tecnologias industriais revelaram-se ambiciosas estratégias de dominação da alma humana e a organização foi reduzida a um sistema político-econômico, sociocultural e simbólico-imaginário destinado a institucionalizar a relação de submissão.” A organização ganha uma identidade e proclama aos indivíduos, por intermédio da gestão da qualidade, um autoconceito de missão (razão de sua existência, o seu fim último, o seu papel na sociedade – quem é a organização), visão de futuro (o que a organização quer ser quando crescer – quem será a organização) e valores (os princípios e normas da organização). Não significam apenas conceitos sobre a organização, mas um autoconceito da organização pela organização. A gestão da qualidade declara o alinhamento da missão de vida do indivíduo com a missão da organização, um sobrepor da visão individual de tempo e futuro com a visão de tempo e futuro da organização e a aceitação dos valores da organização como sendo seus valores individuais.

A discordância do indivíduo nesse processo é estranhada pela organização; compreende uma atitude inadequada que poderá desfigurar a imagem que a organização tem do indivíduo, porque este “eu” tem uma identidade própria estranha a uma cultura onde os papéis estão definidos. Não há espaço para o “eu próprio”, mas apenas para o “eu adaptável” à organização. Para evitar conflitos, o indivíduo submete-se a compreensões “prontas” da realidade e passa a estabelecer padrões de conduta que aliviem as tensões de uma contradição entre o “eu próprio” e o “autoconceito” da organização.

O discurso da qualidade como prática organizacional

No decorrer do século XX, a progressiva atenção dedicada à linguagem nas ciências humanas e sociais favoreceu uma nova concepção de realidade, da natureza do conhecimento e da concepção de linguagem. A linguagem passa a ser instrumento para criar acontecimentos. É centrada nas relações do cotidiano. É uma forma de ação no mundo. É uma prática discursiva.

A linguagem é possibilidade de configurar a realidade na medida em que é uma prática que provoca efeitos. Tem como função empreender e executar ações e não somente descrever o mundo. Assim, a linguagem é compreendida como ação (MELLO et al., 2007, p. 26-32).

De acordo com Werther e Davis (1983), para que uma instituição melhore a qualidade de vida no trabalho de seus colaboradores, é necessário reunir esforços para tentar estabelecer cargos mais satisfatórios e produtivos. Para tanto, precisa-se da implementação de diferentes técnicas que visem à reformulação dos cargos e funções de uma organização, contado também com participação dos trabalhadores envolvidos nesse processo.

Conforme salienta Vieira e Hanashiro (1990), a qualidade de vida no trabalho tem por objetivo melhorar as condições de trabalho e também todas as demais funções, em qualquer que seja a natureza ou mesmo, nível hierárquico.

Além disso, a QVT atua também nas variáveis ambientais, comportamentais e organizacionais a fim de possibilitar humanização do setor produtivo e, logicamente, obter resultados mais satisfatórios, seja para o colaborador, seja para a instituição empregadora. Assim, espera-se também da QVT, a diminuição do conflito entre o trabalhador e o capitalismo (organização).

A literatura científica traz alguns modelos estruturais referentes à abordagem da qualidade de vida no trabalho. Tais modelos atuam como indicadores da satisfação dos colaboradores com a situação de trabalho bem como abordam também a satisfação dos mesmos com suas atividades laborais.

Dentre os vários modelos difundidos na literatura, o mais contundente e abrangente é o que foi proposto por Watson (1973). Para este autor, uma organização é humanizada quando ela atribui responsabilidades e autonomia aos seus colaboradores, cujo nível varia de acordo com o cargo, bem como tem enfoque no desenvolvimento pessoal do indivíduo, proporcionando, assim, melhor desempenho dentro da instituição.

Na prática, os critérios do modelo de Walton podem ser definidos da seguinte forma (CHIAVENATO, 1999):

1 - **Compensação justa e adequada:** mensura a adequação entre a remuneração do colaborador com suas atividades laborais; avalia e compara, também, a remuneração entre os vários cargos e funções dentro da empresa; compara a remuneração do funcionário com outros profissionais no mercado de trabalho.

2 - **Condições de trabalho:** avalia a jornada laboral e o ambiente de trabalho, com vista a determinar que não sejam perigosos ou que tragam malefícios à saúde do colaborador.

3 - **Uso e desenvolvimento de capacidades:** refere-se à possibilidade do funcionário fazer uso, na prática, de todo seu conhecimento e destreza.

4 - **Oportunidade de crescimento e segurança:** verifica se a organização oferece oportunidade e possibilidade para crescimento e desenvolvimento pessoal e profissional.

5 - **Integração social na organização:** refere-se à presença de respeito, ambiente harmônico, apoio mútuo e ausência de preconceitos e diferenças hierárquicas na instituição.

6 - **Constitucionalismo:** verifica se a instituição possui normas e regras e se a mesma segue a legislação trabalhista.

7 - **O trabalho e espaço total de vida:** verifica se há equilíbrio entre a vida laboral e a vida pessoal.

8 - **Relevância social da vida no trabalho:** objetiva verificar o desempenho da empresa na sociedade e responsabilidade social.

Qualidade de Vida e Motivação no Trabalho

É sabido que a maior parte da vida das pessoas se passa dentro das instituições de trabalho. Desse modo, é notória e inegável a importância que o trabalho exerce sobre a vida das pessoas. Há, contudo, uma nítida contradição em relação à atividade laboral:

muitas pessoas o têm como um fardo, como algo difícil, que só é realizado por uma necessidade financeira. Para outros, o trabalho é interpretado com meio para crescimento pessoal, como sentido para a vida, definidor de responsabilidade e identidade pessoal.

Para muitos, a própria rotina e alienação que o trabalho promove, acabam por caracterizá-lo como um simples meio de sobrevivência.

Nessa interpretação sobre o trabalho, é desprezado e desconsiderado as expectativas, os sentimentos, a motivação e a qualidade de vida dos colaboradores nas organizações, o que acaba refletindo negativamente em sua autoestima e no seu desempenho na instituição empregadora (MIRANDA, 2009).

Desse modo, ressalta-se a importância de se abordar a qualidade de vida nas organizações, cujo propósito principal consiste na satisfação pessoal do indivíduo na execução de suas tarefas dentro das organizações (MAXIMIANO, 2000).

Verifica-se nos dias atuais, uma grande diferença, nas instituições e organizações, entre o avanço e o progresso técnico-científico e as questões sociais e aquelas relacionadas à qualidade de vida. A qualidade de vida nas organizações, bem como a motivação e satisfação do colaborador com sua atividade laboral são estratégias que devem ser utilizadas pelas organizações a fim de se obter maiores níveis de produtividade, levando-se sempre em consideração que o fator mais importante empregado no setor produtivo é o humano (MARRAS, 2002).

Com base na afirmação anterior e de acordo com o que é descrito na literatura científica, a motivação é algo que necessita estar continuamente sendo estimulada numa organização, de modo que o colaborador possa aplicar e desenvolver todo seu potencial. Para tanto, é necessário que a organização propicie meios adequados para que o seu colaborador sinta e esteja sempre motivado, a fim de se obter um ambiente de trabalho saudável, humano, produtivo e eficaz (MIRANDA, 2009).

Motivação dos Colaboradores nas Organizações

A motivação humana tem sido apontada como um dos maiores desafios e preocupações das organizações modernas. Este tema tem, inclusive, despertado o interesse de pesquisadores, os quais tentam explicar e entender o sentido dessa força que faz com que as pessoas agem e atinjam seus objetivos.

Conforme explica Maximiano (2000), o termo motivação pode ser interpretado como “processo pelo qual um conjunto de razões ou motivos explica, induz, incentiva, estimula ou provoca algum tipo de ação ou comportamento humano”. Nesse sentido, a motivação pode ser entendida como uma razão que leva as pessoas a uma determinada ação ou comportamento.

Nesse contexto, para que os colaboradores possam realizar suas atividades, de modo a obter satisfação e motivação, é necessário que as organizações ofereçam um ambiente de trabalho confortável e seguro. Além destes fatores, evidencia-se também a importância de que sejam realizadas, no ambiente de trabalho, atividades de socialização e interação, uma vez que estes elementos mostram-se de fundamental importância para a satisfação dos colaboradores com a organização e, conseqüentemente, maior produtividade (BORTOLOZO, 2011).

De acordo com Miranda (2009), sobre a motivação nas organizações, atuam alguns sistemas motivacionais. Tais sistemas podem ser entendidos como todos e quaisquer incentivos ou recompensas que o colaborador recebe para conseguir atingir um determinado objetivo laboral. Podem ser citados, para exemplificar esses incen-