



Organização e Normas do Trabalho

Socorro de Fátima da Costa

Presidência da República Federativa do Brasil
Ministério da Educação
Secretaria de Educação Profissional e Tecnológica

© Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Pará
Este caderno foi elaborado em parceria entre o Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Pará – Campus Belém e a Universidade Federal de Santa Maria para a Rede e-Tec Brasil.

Equipe de Elaboração
Instituto Federal de Educação, Ciência e
Tecnologia do Pará – IFPA-Belém

Reitor
Edson Ary de O. Fontes/IFPA-Belém

Direção Geral
Darlindo Maria Pereira Veloso Filho/IFPA-Belém

Coordenação Institucional
Erick Alexandre de Oliveira Fontes/IFPA-Belém

Coordenação de Curso
Oscar Jesus Choque Fernandez/IFPA-Belém

Professor-autor
Socorro de Fátima da Costa/IFPA-Belém

Equipe Técnica
Carlos Lemos Barboza/IFPA-Belém
Fabiano Darlindo Veloso/IFPA-Belém
Gisely Regina Lima Rebelo/IFPA-Belém
Wyllen Soares Pinheiro/IFPA-Belém

Equipe de Acompanhamento e Validação
Colégio Técnico Industrial de Santa Maria – CTISM

Coordenação Institucional
Paulo Roberto Colusso/CTISM

Coordenação Técnica
Iza Neuza Teixeira Bohrer/CTISM

Coordenação de Design
Erika Goellner/CTISM

Revisão Pedagógica
Andressa Rosemárie de Menezes Costa/CTISM
Francine Netto Martins Tadielo/CTISM
Marcia Migliore Freo/CTISM

Revisão Textual
Eduardo Lehnhart Vargas/CTISM
Lourdes Maria Grotto de Moura/CTISM
Vera da Silva Oliveira/CTISM

Revisão Técnica
Paulo Roberto da Costa/CTISM

Ilustração
Cássio Fernandes Lemos/CTISM
Gabriel La Rocca Cóser/CTISM
Marcel Santos Jacques/CTISM
Rafael Cavalli Viapiana/CTISM
Ricardo Antunes Machado/CTISM

Diagramação
Leandro Felipe Aguilair Freitas/CTISM

Setor de Processamento Técnico – Biblioteca IFPA – Campus Belém

C838o Costa, Socorro de Fátima da.
**Organização e normas do trabalho / Socorro de Fátima da
Costa. – Belém : IFPA ; Santa Maria : UFSM, 2013.**
90p.

**1. Administração e organização do trabalho. 2. Direito do
trabalho – Normas. I. Escola Técnica Aberta do Brasil. II. Título.**

CDD: 658.4

Apresentação e-Tec Brasil

Prezado estudante,
Bem-vindo a 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 o 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 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 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 educação técnica, – é 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
Janeiro de 2013

Nosso contato
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: sempre que se desejar que os estudantes desenvolvam atividades empregando diferentes mídias: vídeos, filmes, jornais, ambiente AVEA e outras.



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.



Sumário

Palavra do professor-autor	9
Apresentação da disciplina	11
Projeto instrucional	13
Aula 1 – Organização e administração	15
1.1 Definição.....	15
1.2 Administração.....	20
Aula 2 – Empresa	33
2.1 O que é empresa.....	33
2.2 Classificação das empresas.....	35
2.3 Estrutura organizacional das empresas.....	37
2.4 Modelos de organização.....	38
Aula 3 – Cultura organizacional e motivação	45
3.1 Cultura organizacional.....	45
3.2 Motivação e necessidades humanas.....	54
3.3 Psicologia social aplicada à organização.....	57
3.4 Ética profissional.....	60
Aula 4 – Direito do trabalho e direito constitucional	71
4.1 Direito do trabalho.....	71
Referências	88
Currículo do professor-autor	90



Palavra do professor-autor

Prezado(a) estudante,

É com imenso prazer que iniciamos a caminhada para a aquisição de novos conhecimentos em sua formação profissional. Essa é uma caminhada que só terá sucesso se atuarmos em parceria: você terá que dispor de tempo para as leituras, atividades propostas e estudo, e nós nos empenhamos na construção do material acessível com conteúdos essenciais para sua aprendizagem.

As ferramentas de informática estão oferecendo novas oportunidades para a educação, destacando-se as aplicadas para o ensino a distância (EaD), que possibilitam o acesso *online* dos discentes ao conteúdo de material didático e a interação permanente com o professor, o que garante ensino de boa qualidade. Aproveite esses recursos.

Para o entendimento da disciplina de Organização e Normas do Trabalho (ONT) é necessário dedicação para estudar. Na medida em que se usam adequadamente os recursos textuais, pode-se atingir um melhor nível de compreensão e, conseqüentemente, melhor aprendizagem. Aprender a partir do texto é, principalmente, tornar-se capaz de utilizar a informação obtida, aplicando-a a novas situações-problema. Por isso, a aprendizagem depende de uma compreensão profunda e da construção de uma representação global do texto. Será um grande investimento você moldar seu comportamento diante do texto, conscientizando-se da importância da leitura do mesmo.

Professora Socorro de Fátima da Costa



Apresentação da disciplina

A disciplina Organização e Normas do Trabalho é um instrumento que auxilia o profissional da área de Metalurgia no entendimento do comportamento das organizações na sociedade, como elas estão estruturadas e quais as normas que regem esse comportamento. É parte de um arcabouço teórico que foi consolidado na literatura em função das novas tendências aplicadas às organizações. A disciplina foi dividida em quatro aulas, cada qual com suas subdivisões onde estarão distribuídos os seus conteúdos específicos.

Vamos estudar primeiramente alguns conteúdos essenciais para a compreensão da ciência da administração e sua inter-relação com as organizações, importantes para a sua formação profissional.

Uma parte da disciplina se refere à empresa, suas definições e como está estruturada. A empresa, como organização é constituída de muitas pessoas que trabalham juntas, atuando em diferentes atividades e em diferentes níveis. Assim, abordaremos como as atividades da empresa são divididas, organizadas e coordenadas.

Ressaltaremos também o conhecimento de uma organização através da sua cultura, isto é, como as pessoas interagem com uma organização, como elas estão motivadas, quais são as suas necessidades, suas normas, valores, atitudes, expectativas e comportamento social em seu entorno.

Finalizaremos o estudo abordando o direito do trabalho e o artigo 5º da Constituição Federal, instrumentos de garantia dos direitos fundamentais do trabalhador e de consolidação da cidadania.

Temos a feliz expectativa de que o assunto abordado neste material venha somar-se à sua formação.

Vamos agora à leitura do material?

Bom estudo!



Projeto instrucional

Disciplina: Organização e Normas do Trabalho (carga horária: 40h).

Ementa: Introdução à administração. Empresa. Psicologia social aplicada a família, a sociedade, ao trabalho. Chefia e liderança. Direito do trabalho. Direito Constitucional.

AULA	OBJETIVOS DE APRENDIZAGEM	MATERIAIS	CARGA HORÁRIA (horas)
1. Organização e administração	Compreender as definições de organização e administração, sua importância, áreas funcionais e processo das funções administrativas.	Ambiente virtual: plataforma <i>moodle</i> . Apostila didática. Recursos de apoio: <i>links</i> , exercícios.	10
2. Empresa	Compreender o conceito de empresa e distinguir as diferentes formas de classificação. Identificar a estrutura de empresas.	Ambiente virtual: plataforma <i>moodle</i> . Apostila didática. Recursos de apoio: <i>links</i> , exercícios.	10
3. Cultura organizacional e motivação	Entender os princípios da cultura organizacional. Conhecer a classificação das estruturas organizacionais. Entender o papel da liderança nas organizações e a importância da motivação. Promover a reflexão sobre a ação humana produzida em contextos sociais. Entender a importância da ética profissional no trabalho.	Ambiente virtual: plataforma <i>moodle</i> . Apostila didática. Recursos de apoio: <i>links</i> , exercícios.	10
4. Direito do trabalho e direito constitucional	Compreender o conjunto de princípios, regras e instituições referentes à relação de trabalho. Entender como se deu a evolução histórica do direito do trabalho no Brasil. Conhecer o artigo 5º da Constituição Federal.	Ambiente virtual: plataforma <i>moodle</i> . Apostila didática. Recursos de apoio: <i>links</i> , exercícios.	10

Aula 1 – Organização e administração

Objetivos

Compreender as definições de organização e administração, sua importância, áreas funcionais e processo das funções administrativas.

1.1 Definições

Segundo Maximiano (2008), a sociedade humana é feita de organizações que fornecem os meios para o atendimento das necessidades das pessoas: serviços de saúde, água e energia, segurança pública, controle de poluição, alimentação, diversão, educação em todos os níveis – praticamente tudo depende de organizações.

- As organizações fornecem os meios de subsistência para muitas pessoas. Salários, abono, lucros distribuídos e outras formas de renumeração são fornecidos às pessoas em retribuição por seu trabalho ou seu investimento. São esses rendimentos que permitem às pessoas adquirirem os bens e serviços de que necessitam.
- O desempenho das organizações é importante para clientes, usuários, funcionários, acionistas, fornecedores e para a comunidade em geral. Para atender a essas expectativas, as organizações precisam ser bem administradas.
- É a administração que faz organizações serem capazes de utilizar corretamente seus recursos e atingir seus objetivos.

1.1.1 Organizações

De acordo com o dicionário Aurélio, “organização” significa ato ou efeito de organizar. Modo pelo qual um ser vivo é organizado, conformado, estrutura ou modo pelo qual se organiza um sistema. Ao deslocarmos este conceito para as organizações, percebemos a incrível semelhança entre ambas. Ocorre que nas organizações, os indivíduos agem de forma estruturada para alcançar a meta maior da organização: a sua sobrevivência.

Segundo Maximiano (2008), objetivos e recursos são as palavras-chaves na definição de administração e, portanto, também de organização. Uma organização é um sistema de recursos que procura realizar algum tipo de objetivo ou conjunto de objetivos. Além de objetivos e recursos, as organizações têm dois outros componentes importantes: processos de transformação e divisão do trabalho (Figura 1.1).



Figura 1.1: Principais componentes das organizações

Fonte: CTISM, adaptado de Maximiano, 2008

As organizações estão por toda parte. O IFPA é uma delas, assim como a faculdade, a Universidade e o centro acadêmico, a ONU, a prefeitura, a empresa ALBRAS.

1.1.1.1 Objetivos

As organizações são grupos sociais deliberadamente orientados para a realização de objetivos que, de forma geral, se traduzem no fornecimento de produtos e serviços. Toda organização existe com a finalidade de fornecer alguma combinação de produtos e/ou de serviços.

A empresa Alumina do Norte do Brasil S.A. (ALUNORTE) tem por objetivo principal a industrialização de alumina, matéria-prima na produção de alumínio. Admite recursos humanos e os treina.

Por meio do fornecimento de bens e serviços, as organizações procuram alcançar outros resultados: proporcionar lucro e subsistência para seus proprietários e investidores ou cumprir seu papel na sociedade, sem objetivo de lucro.

1.1.1.2 Recursos

As pessoas são o principal recurso das organizações. Em essência, as organizações são grupos de pessoas que usam recursos: materiais, como espaço, instalações, máquinas, móveis e equipamentos, e intangíveis, como tempo e conhecimentos.

1.1.1.3 Processos de transformação

Por meio de processos, a organização transforma os recursos para produzir resultados. Um processo é um conjunto ou sequência de atividades interligadas com começo, meio e fim que utiliza recursos como trabalho humano e equipamentos, para fornecer produtos e serviços. Um processo é a estrutura de ação de um sistema. Todas as organizações podem ser desmembradas em processos. Alguns processos comuns que se encontram na maioria das organizações:

- a) **Produção** – transformação de matérias-primas por meio da aplicação de máquinas e atividades humanas em produtos e serviços. Por exemplo: obtenção do produto alumina a partir de minerais de Al, presentes no minério bauxita (www.alunorte.net).
- b) **Administração de encomendas** – transformação de um pedido feito por um cliente na entrega de uma mercadoria ou prestação de um serviço. Por exemplo: fabricação de cabos de alumínio segundo as especificidades do cliente.
- c) **Administração de recursos humanos** – transformação de necessidades de mão de obra ou disponibilização de pessoas desde sua admissão até seu desligamento da organização. Por exemplo: operadores de planta formados em Técnico em Metalurgia (Convênio: Curso Técnico em Metalurgia-Albras).

1.1.1.4 Divisão do trabalho

Em uma organização, cada pessoa, bem como cada grupo de pessoas realiza tarefas específicas que contribuem para a realização dos objetivos.

Assim como as organizações são especializadas em determinados objetivos, as pessoas e os grupos que nelas trabalham são especializados em determinadas tarefas.

A divisão do trabalho é o processo que permite superar as limitações individuais por meio da especialização. Quando se juntam as tarefas especializadas, realizam-se produtos e serviços que ninguém conseguiria fazer sozinho.

1.1.2 Tipos de organização

A sociedade tem criado organizações para fornecer todos os tipos de produtos e serviços e podem ser classificadas de muitas formas: por tamanho, por natureza jurídica, por área de atuação e por outros critérios.

Segundo o setor da economia em que atuam, as organizações podem ser classificadas em três tipos principais: governo – primeiro setor; empresas – segundo setor e organizações – terceiro setor.

Governo – primeiro setor

Compreende as organizações do serviço público que administram o Estado e prestam serviços aos cidadãos. O Estado é uma entidade jurídica que ordena a vida dos cidadãos de um país ou nação. São funções do Estado: arrecadação de impostos, produção de leis, defesa, justiça, educação, diplomacia e segurança pública, entre outras. O governo cuida dessas funções por meio de organizações de vários tipos: órgãos da administração pública direta (como os ministérios e secretarias), autarquias (como as universidades públicas), fundações e empresas estatais. Em outras palavras, denominamos o setor público de primeiro setor.

Empresas – segundo setor

Uma empresa é uma organização de negócios que tem como objetivo vender produtos e serviços e obter lucro. Lucro é o dinheiro que resta para a empresa depois que foram pagas todas as despesas. As empresas, em geral, são organizações criadas por pessoas por meio de investimento de um montante de dinheiro chamado de capital. O capital de algumas grandes empresas é dividido em ações, que pertencem a muitas pessoas, chamadas acionistas. As pessoas que detêm o capital de uma empresa são seus proprietários – são empresários ou pessoas de negócios. O lucro produzido por uma empresa pertence a seus proprietários. Exemplos disso é a empresa VALE S.A. privada e de capital aberto que tem vários acionistas como a VALEPAR, investidores não brasileiros e brasileiros, bem como o governo federal (VALE, relatório 2010). Algumas empresas são criadas por iniciativa do governo – são as empresas estatais. Há empresas, como o Banco do Brasil ou a Petrobras, cujas ações pertencem ao governo e a pessoas. São as empresas de economia mista.

Organizações – terceiro setor

É o conjunto de sociedades privadas ou associações que atuam num país sem finalidade lucrativa. Elas atuam exclusivamente na execução de atividades de utilidade pública. Possuem gerenciamento próprio, sem interferências externas. Entre as organizações que fazem parte do terceiro setor, podemos citar principalmente as ONGs (Organizações Não Governamentais) e OSCIPs (Organizações da Sociedade Civil de Interesse Público).



Para conhecer o papel de organizações não governamentais no Brasil acesse o site: www.abong.org.br

As ONGs dedicam-se a causas como educação, assistência médica, desenvolvimento humano e comunitário ou representam os interesses de um grupo social.

Outra característica importante das associações do terceiro setor é que elas contam com uma grande quantidade de mão de obra voluntária (que não recebem remuneração pelo trabalho).

1.1.3 Funções organizacionais (áreas de função)

Ainda que as organizações possam assumir os mais diversos formatos, de acordo com os seus objetivos, podem apresentar as funções administrativas em forma de destaque, divididas no que se chamam funções organizacionais ou áreas de função (Figura 1.2).



Figura 1.2: Áreas de função

Fonte: CTISM, adaptado de Chiavenato, 2005

As áreas funcionais básicas de uma organização normalmente são subdivididas em área de operação/produção, *marketing*, recursos humanos e finanças (CHIAVENATO, 2005).

Dependendo da complexidade das empresas, são criadas outras áreas funcionais, como P&D – pesquisa e desenvolvimento, controladoria, suprimento, logística, etc.

1.1.3.1 Área de operação/produção

Nesta área estão as pessoas ligadas à operação/produção que lidam com problemas de logística interna e externa, estoque, processos operacionais/produtivos, pesquisa e desenvolvimento de novos produtos/serviços, qualidade, etc.

Entenda-se por **operação** a área responsável pelas operações dos serviços e como **produção** a área responsável pela produção de bens manufaturados.

1.1.3.2 Marketing

Nesta área as pessoas são responsáveis pelas atividades de relacionamento com o mercado da organização.

Geralmente as pessoas dessa área agem em torno de quatro variáveis: as de produto (embalagem, peso, textura, cor, sabor, *design* desejados pelo consumidor), as de preço (quanto o consumidor está disposto a pagar, quanto cobra o concorrente, qual o impacto da mudança de preços na imagem do produto), as promocionais (publicidade, propaganda, esforço de vendas, relações públicas) e as de distribuição (como fazer o produto chegar no menor tempo ao cliente certo).

1.1.3.3 Recursos humanos

Nesta área, os especialistas se responsabilizam pelo recrutamento, seleção, motivação, demissão, treinamento, acompanhamento psicológico, aspectos ergométricos, desempenho dos recursos humanos.

1.1.3.4 Finanças

Nesta área as pessoas são responsáveis pelas atividades financeiras da empresa como as tarefas de avaliar o fluxo de caixa futuro, preparar demonstrativos contábeis, minimizar impostos, fazer tomadas de preços para aquisição de equipamentos e material de consumo, gerir o patrimônio líquido e imobilizado, maximizar aplicações financeiras.

1.2 Administração

1.2.1 O que é administração?

A origem da palavra Administração vem do latim, *ad* – que significa direção, tendência para, e *minister* – que significa subordinação ou obediência, ou seja, a palavra administração diz respeito a uma atividade que se realiza sob o comando de outro; de uma ação dispensada a outro em razão de autoridade (CHIAVENATO, 2005).

A tradução do termo em si não é suficiente para entendermos o que significa administração, haja vista que o significado e o conteúdo de estudo da administração sofreram uma formidável ampliação e aprofundamento em consequência de diferentes teorias. Vários autores definem administração de acordo com a teoria ou escola considerada.

Vejamos algumas definições de administração, conforme Chiavenato (2005):

Administração é o processo pelo qual um grupo de pessoas dirige as ações de outras no sentido de alcançar objetivos comuns.

Administração é o processo de trabalhar com e através de outras pessoas para alcançar eficientemente objetivos organizacionais pelo uso eficiente de recursos limitados em um ambiente mutável.

Administração representa a busca de objetivos organizacionais de maneira eficiente e eficaz através de planejamento, organização, liderança e controle dos recursos organizacionais.

Administração refere-se a duas coisas: (a) coletivamente a todos os administradores de uma organização; (b) ao estudo do que os administradores fazem. Toda organização é dirigida por administradores.

Administração é o processo de alcançar objetivos organizacionais pelo trabalho com e através de pessoas e demais recursos organizacionais.

Três características são fundamentais: (a) administração é um processo ou série de atividades relacionadas; (b) envolve e se concentra no alcance de objetivos organizacionais; (c) alcança tais objetivos através do trabalho das pessoas e demais recursos organizacionais.

Para Maximiano (2008) administração é um processo dinâmico de tomar decisões sobre o uso de recursos para viabilizar a concretização dos objetivos propostos.

1.2.2 A importância da administração

*“Não existe homem sem ideal,
Não existe presente sem trabalho,
Não existe futuro sem planejamento
Não existe organização sem administração.”*

Autor desconhecido

Para entendermos o que significa administração, necessitamos caminhar para além da interpretação da palavra, devemos compreender o papel que a administração desempenha para as organizações e para a sociedade.

Poucas coisas são tão importantes em nossos dias quanto uma organização. O homem moderno passa a maior parte do tempo dentro de organizações. Delas ele depende para nascer, viver, aprender, trabalhar, ganhar o seu salário, curar suas doenças, obter todos os produtos e serviços de que necessita, etc.

O principal motivo da existência das organizações é o fato de que certos objetivos só podem ser alcançados por meio da ação coordenada de grupos de pessoas. Essas organizações precisam seguir uma orientação e essa orientação é dada por um indivíduo ou outra organização. Ao orientar uma organização, seja ela qual for, um indivíduo estará usando um processo para tomar e colocar em prática decisões sobre objetivos e utilização de recursos, ou seja, está administrando-a. A administração está e sempre esteve presente em todos os setores da vida humana.

Assim, a sociedade contemporânea com seus complexos organizacionais e suas estruturas empresariais gigantescas, mais do que nunca, necessita dessa ciência para gerenciar, organizar e controlar todo processo das grandes e das pequenas organizações constituídas formalmente ou não, para que alcancem seus objetivos lucrativos ou sociais com **eficiência** e **eficácia**.

A-Z

eficiência

Representa uma medida segundo a qual os recursos são convertidos em resultados de forma mais econômica. Eficiência significa fazer um trabalho correto, e de boa qualidade.

eficácia

Mede a relação entre os resultados obtidos e os objetivos pretendidos, ou seja, ser eficaz é conseguir atingir um dado objetivo. Eficácia é fazer um trabalho que atinja totalmente um resultado esperado.

processo administrativo

Quando considerado em conjunto, para o alcance de objetivos.

funções administrativas

Quando são considerados de forma separada, planejamento, organização, direção e controle.

“A administração é imprescindível para a existência, sobrevivência e sucesso das organizações. Sem a administração, as organizações jamais teriam condições de existir e crescer.” (CHIAVENATO, 1993).

A administração já estava presente nas sociedades da antiguidade ou medievais, apesar de não existir nesses tempos uma organização formal da administração.

1.2.3 Funções administrativas como processo

Processo significa uma sequência de ações que se sucedem para chegar a um determinado ponto. Uma maneira sistemática de fazer as coisas. É um meio, método ou maneira de conduzir certas atividades. A administração é um processo, posto que todos os administradores, independentemente de seus níveis ou funções, se engajam continuamente em certas atividades inter-relacionadas – como planejar, organizar, dirigir e controlar – para alcançar os objetivos desejados. Assim, o **processo administrativo** é o conjunto e sequência das **funções administrativas**.

As funções administrativas tratam do que os administradores devem fazer e são definidas, pela maioria dos autores, como: planejamento, organização, direção e controle (Figura 1.3).



Figura 1.3: Funções administrativas

Fonte: CTISM, adaptado de Chiavenato, 2005



A ciência da Administração recorre também a outras áreas do conhecimento, como Direito, Contabilidade, Economia, Matemática e Estatística, bem como a Psicologia e a Sociologia, a Informática, tornando a Administração multidisciplinar.

1.2.4 Funções administrativas

1.2.4.1 Planejamento

As organizações não trabalham na base da improvisação. Quase tudo nelas é planejado antecipadamente. O planejamento é uma função administrativa que determina antecipadamente os objetivos que devem ser atingidos e como se deve fazer para alcançá-los. Trata-se de um método teórico para uma ação futura. Começa com a determinação dos objetivos e detalha os planos necessários para atingi-los da melhor maneira possível. Planejar é definir os objetivos e escolher antecipadamente o melhor curso para alcançá-los. O planejamento define onde se pretende chegar, o que deve ser feito, quando, como e em que sequência.

a) Estabelecimento dos objetivos

A fixação dos objetivos é a primeira coisa a ser feita no processo de planejamento: saber onde se pretende chegar para se saber exatamente como chegar até lá.

Objetivos são resultados futuros que se pretende atingir. São alvos escolhidos que se pretende alcançar dentro de certo espaço de tempo, aplicando-se determinados recursos disponíveis ou possíveis. Assim, os objetivos são pretensões futuras que, uma vez alcançadas, deixam de ser objetivos para se tornarem realidade.

b) Desdobramento dos objetivos

Os objetivos das organizações podem ser visualizados em uma hierarquia que vai desde os objetivos globais da organização até os objetivos operacionais que envolvem simples instruções para a rotina cotidiana.

Em decorrência da hierarquia de objetivos, surgem seus desdobramentos. A partir dos objetivos organizacionais, a empresa pode fixar suas políticas, diretrizes, metas, programas, procedimentos, métodos e normas. Enquanto os objetivos organizacionais são amplos e genéricos, à medida que se desce em seus desdobramentos, a focalização torna-se cada vez mais restrita e detalhada.

Políticas – são afirmações genéricas baseadas em objetivos globais e planos estratégicos que proporcionam orientação e rumo para as pessoas dentro da organização.

Diretrizes – são princípios estabelecidos para permitir o alcance dos objetivos pretendidos.

Metas – são alvos a atingir em curto prazo.

Programas – são conjuntos de atividades sequenciais necessárias para atingir cada meta. São planos específicos para alcance de metas específicas.

Procedimentos – são os modos pelos quais os programas são executados ou realizados. São planos que prescrevem a sequência cronológica requerida para realizar tarefas ou trabalhos. São planos relacionados com métodos de trabalho.

Métodos – são planos estabelecidos para o desempenho de uma tarefa específica, detalhando como o trabalho deverá ser executado.

Normas – são regras ou regulamentos que envolvem um procedimento. São constituídas de comandos diretos e objetivos de cursos de ação ou de conduta que devem ser seguidos fielmente. Servem para uniformidade de ação.

c) Abrangência do planejamento

O planejamento pode ser considerado em função do nível da empresa, conforme ilustra a Figura 1.4.

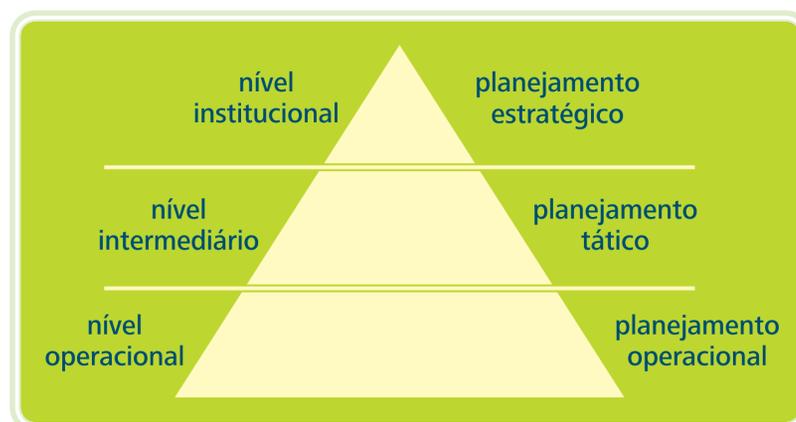


Figura 1.4: Abrangência do planejamento

Fonte: CTISM, adaptado de Chiavenato, 2005

Planejamento estratégico – é projetado para longo prazo. Tem seus efeitos e consequências estendidas por vários anos. Envolve a empresa como uma totalidade, abrange todos os recursos e áreas de atividade e preocupa-se em atingir os objetivos em nível organizacional. É definido pela cúpula da organização (nível institucional ou diretivo) e corresponde ao plano maior ao qual todos os demais estão subordinados.

Planejamento tático – é projetado para médio prazo, geralmente para exercício anual. Envolve cada departamento, abrange seus recursos específicos e preocupa-se em atingir os objetivos departamentais. É definido em nível intermediário ou gerencial em cada departamento da empresa.

Planejamento operacional – é projetado para curto prazo, é imediato. É definido em nível operacional para cada tarefa ou atividade, e preocupa-se com o alcance de metas específicas. Está voltado para o que fazer, como fazer e para quem fazer.

d) Tipos de planos

O planejamento produz um resultado imediato: o plano. O plano é o produto do planejamento e constitui o evento intermediário entre os processos de elaboração e de implementação do planejamento. Todos os planos têm um propósito comum: a previsão, a programação e a coordenação de uma sequência lógica de eventos, os quais deverão conduzir ao alcance dos objetivos que os comandam. O plano predetermina a ação sobre um período específico, representando uma resposta antecipada ao tempo, no sentido de alcançar o objetivo formulado. O plano descreve um curso de ação para alcançar um objetivo e proporciona resposta às questões: o que, quando, como, onde e por quem.

Existem quatro tipos distintos de planos que podem ser estratégicos, táticos ou operacionais, conforme o seu nível de abrangência:

- Planos relacionados com métodos denominados procedimentos.
- Planos relacionados com dinheiro denominados orçamentos.
- Planos relacionados com tempo denominados programas ou programações.
- Planos relacionados com comportamento denominados normas ou regulamentos.



1.2.4.2 Organização

A organização também é uma função administrativa. A organização representa, no fundo, todos os meios que a empresa utiliza para pôr em prática o planejamento, a direção e o controle para atingir os seus objetivos, ou seja, há uma estreita inter-relação entre todas essas funções.

Organizar consiste em:

- Determinar as atividades específicas necessárias ao alcance dos objetivos planejados (especialização).
- Agrupar as atividades em uma estrutura lógica (departamentalização).
- Designar as atividades às específicas posições e pessoas (cargos e tarefas).

Abrangência da organização

A organização pode ser estruturada em três níveis diferentes:

- **Organização em nível global** – é a organização da empresa como um todo. É o chamado desenho organizacional que pode assumir três designações: organização linear, organização funcional e organização do tipo *linha-staff*.
- **Organização em nível departamental** – é a organização de cada departamento da empresa. É o chamado desenho departamental ou simplesmente departamentalização.
- **Organização em nível de tarefas e operações** – é a organização que focaliza cada tarefa, atividade ou operação especificamente. É o chamado desenho de cargos ou tarefas. É feito por meio da descrição e análise dos cargos.

1.2.4.3 Direção

A direção constitui a terceira função administrativa. Vem logo depois do planejamento e da organização. Definido o planejamento e estabelecida a organização, cabe à direção acionar e dinamizar a empresa. A direção é relacionada à ação e tem muito a ver com as pessoas. Ela atua sobre os recursos humanos da empresa.

As pessoas precisam ser colocadas em seus cargos e funções, treinadas, guiadas e motivadas para alcançarem os resultados que delas se esperam. A função da direção se relaciona diretamente com a maneira pela qual os objetivos devem ser alcançados por meio da atividade das pessoas que compõem a organização. Assim, a direção é a função administrativa que atua nas relações interpessoais dos administradores em todos os níveis da organização e nos seus respectivos subordinados.

Abrangência da direção

Dirigir pressupõe interpretar os planos e dar instruções sobre como executá-los, visando aos objetivos propostos.

A hierarquia da empresa consiste em: diretores, gerentes, supervisores, funcionários ou operários.

Três níveis de direção segundo Chiavenato (2005):

- **Direção em nível global** – é a direção da organização como um todo. É a direção propriamente dita. Cabe ao presidente da empresa e a cada diretor em sua respectiva área. Corresponde ao nível estratégico da organização (Figura 1.4).
- **Direção em nível departamental** – é a direção de cada departamento ou unidade da organização. Cabe aos gerentes dirigirem os respectivos departamentos. Corresponde ao nível tático da organização (Figura 1.4).
- **Direção em nível operacional** – é a direção de cada grupo de pessoas ou de tarefas. É a chamada supervisão; cabe aos supervisores que comandam o pessoal de base. Corresponde ao nível operacional da organização (Figura 1.4).

1.2.4.4 Controle

Função administrativa na qual a organização avalia as realizações contidas no planejamento com o objetivo de mensurar, monitorar e acompanhar o sucesso ou fracasso de suas atividades. Por essa definição, percebe-se que o planejamento e o controle estão intimamente ligados. Enquanto o primeiro estabelece o que fazer e como fazer, o segundo cria os meios pelos quais será feita a avaliação, de como estão sendo feitas as atividades para a realização dos objetivos e metas organizacionais.

Assim como o planejamento, o controle também pode ser distribuído em níveis organizacionais ou hierárquicos. Desse modo, Chiavenato (2005) e Maximiano (2008) dividem o processo de controle organizacional em três níveis, a saber:

- **Controle estratégico** – implementado em nível institucional, abordando a organização como um todo. Esse controle tem duas finalidades: acompanhar e avaliar o desempenho da organização na realização de sua missão e acompanhar os fatores externos que influenciam suas tomadas de decisão. Para Maximiano (2008), o controle estratégico define a missão e o desempenho desejado com base na análise interna do ambiente (a própria organização) e na análise externa (o meio que a circunda).
- **Controle administrativo ou tático** – focado nas áreas funcionais da organização, ou seja, nos departamentos. É aplicado assim, em nível intermediário ou departamental, possibilitando a tomada de decisão e um melhor acompanhamento e avaliação em cada um dos setores. É menos genérico e mais detalhado do que o controle estratégico.
- **Controle operacional** – voltado às atividades em qualquer área funcional e aos recursos utilizados em sua realização. É direcionado em curto prazo e a cada operação em separado.

Abrangência do controle

O controle também ocorre nos três níveis organizacionais: global, departamental e operacional, respectivamente: estratégico, tático e operacional.

O uso eficiente da função controle é uma ferramenta poderosa para assegurar o alcance do que foi planejado.

Resumo

Levando-se em conta os modernos conceitos de administração, a aula discorre sobre a importância da estrutura das organizações e como elas são administradas pelos grupos sociais no seu ambiente de trabalho e/ou entorno. Apresenta conceitos, objetivos e aspectos gerais, sobre organização e administração, além de outras características. Esquematiza os tipos de organizações e as funções organizacionais, bem como define as funções administrativas como um processo. A combinação de ambas, organização-administração, permitirá ao discente uma aprendizagem complementar na área onde atuará como técnico metalúrgico.

Atividades de aprendizagem



1. Conceitue organização e administração.
2. A administração é importante como área do conhecimento? Justifique.
3. Escreva sobre um fato que você considera interessante que ocorreu em seu trabalho ou em qualquer outra organização à qual você pertença (residência, escola, hospital, prefeitura, etc.), que teve a necessidade do uso da administração. O que você faria para melhorar essa situação?
4. (IBGE) A concentração de autoridade e decisões no topo da organização, chama-se:
 - a) Planejamento.
 - b) Centralização.
 - c) Controle.
 - d) Descentralização.
 - e) Organização.
5. (CESPE) Assinale verdadeira (V) ou falsa (F) em cada uma das frases relacionadas com planejamento e objetivos das organizações:
 - () O trabalho que envolve a direção e utilização dos recursos necessários para atingir objetivos específicos chama-se administração.
 - () Organização é uma combinação intencional de pessoas e de tecnologia para atingir um objetivo.
 - () O processo de decisão sobre as linhas de ação a serem tomadas para o futuro está associado ao conceito de planejamento.
 - () O processo de decisão sobre as linhas de ação a serem tomadas para o futuro está associado ao conceito de organização.

A resposta correta é:

a) V, V, V, F.

b) V, F, F, F.

c) F, V, F, V.

d) F, F, V, V.

e) F, F, F, V.

6. Sobre a importância das organizações para as pessoas e para a sociedade.

I – A sociedade humana é feita de organizações que fornecem os meios para o atendimento das necessidades das pessoas, como os serviços de saúde, de água e de energia. Tudo depende de organizações.

II – As organizações fornecem os meios de subsistência para muitas pessoas. Salários, abono, lucros distribuídos e outras formas de remuneração são fornecidos às pessoas em retribuição por seu trabalho ou investimento. São esses rendimentos que permitem às pessoas adquirir os bens e serviços de que necessitam.

III – É a administração que faz as organizações serem capazes de utilizar corretamente seus recursos e atingir seus objetivos.

IV – As pessoas que não agem de forma estruturada e nem buscam alcançar a meta maior da organização estão cooperando para a sua sobrevivência.

Estão corretas as afirmativas:

a) I e III.

b) I e IV.

c) III e IV.

d) I, II e III.

e) II, III e IV.

7. As funções administrativas tratam do que os administradores devem fazer e são definidas, pela maioria dos autores, como: _____, _____, _____ e _____.

8. Administração é um processo ou série de atividades relacionadas; envolve e se concentra no alcance de objetivos organizacionais; alcança tais objetivos através do trabalho das pessoas e demais recursos organizacionais.

Esta afirmativa é falsa ou verdadeira?

9. "É uma organização que utiliza recursos a fim de atingir determinados objetivos. É uma organização social por ser uma associação de pessoas que trabalham em conjunto para a exploração de algum negócio." Esse conceito se aplica a:

a) Empresa.

b) Sociedade.

c) Família.

d) Religião.

10. As organizações não trabalham na base da improvisação. A função administrativa que determina, antecipadamente, os objetivos que devem ser atingidos e como se deve fazer para alcançá-los é:

a) Controle.

b) Direção.

c) Planejamento.

d) Organização.

e) Cálculo.

11. Considere a seguinte situação: Em uma empresa de produção de ferro-gusa você é supervisor da área de fundição, ou seja, está no nível operacional. Nessa função, que tipo de planejamento lhe pode ser exigido?

Aula 2 – Empresa

Objetivos

Compreender o conceito de empresa e distinguir as diferentes formas de classificação.

Identificar a estrutura das empresas.

2.1 O que é empresa

“É uma organização que utiliza recursos a fim de atingir determinados objetivos. É uma organização social por ser uma associação de pessoas que trabalham em conjunto para a exploração de algum negócio.” (CHIAVENATO, 2000).

- Cada empresa constitui uma criação particular, pois tem as suas próprias características, seus recursos, seus objetivos, etc.
- As empresas não são autônomas nem autossuficientes. Elas precisam ser administradas por pessoas qualificadas.
- São orientadas para o lucro (retorno financeiro que excede o custo).
- As empresas assumem riscos: os riscos envolvem tempo, dinheiro, recursos e esforços. As empresas não trabalham em condição de certeza.
- As empresas são dirigidas por uma filosofia de negócios. Os administradores tomam decisões que se relacionam com mercados, custos, preços, concorrência, governos, etc.

O objetivo principal da empresa é a produção de bens ou de serviços a serem oferecidos ao mercado.

Exemplos 1

A empresa Petrobras atua na exploração e produção, refino, comercialização e transporte de óleo e gás natural, petroquímica, distribuição de derivados, energia elétrica, biocombustíveis e outras fontes renováveis de energia (Figura 2.1).

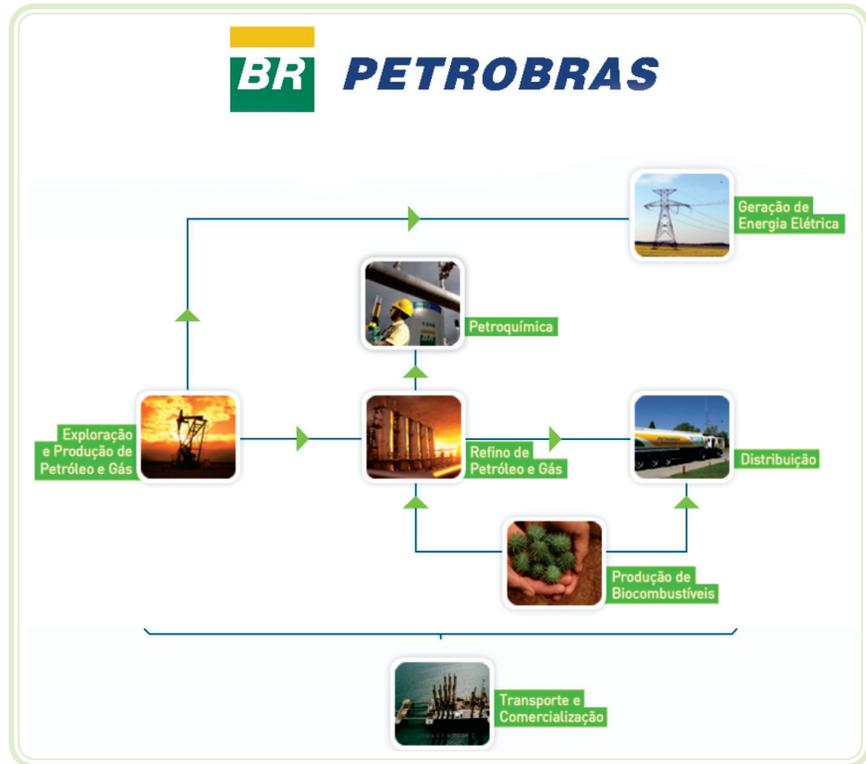


Figura 2.1: Empresa Petrobras

Fonte: <http://www.petrobras.com.br>

Exemplo 2

Cadeia produtiva do cobre pela empresa Paranapanema S.A. (Figura 2.2): produção de concentrados de cobre a partir dos seus minérios; obtenção do metal cobre por processos eletrolíticos; produção de manufaturados de cobre, como fios e cabos, lâminas de cobre (adaptação do autor).



Figura 2.2 Esquema da cadeia produtiva do cobre pela empresa Paranapanema S.A.

Fonte: CTISM, adaptado pelo autor de http://www.paranapanema.com.br/paranapanema/port/produtos/catodo_cobre.asp

2.2 Classificação das empresas

2.2.1 Quanto à propriedade

Públicas – são as empresas de propriedade do Estado. Seu objetivo é prestar serviços públicos fundamentais à coletividade (saneamento básico, segurança pública, energia elétrica, etc.) e, por essa razão quase sempre têm finalidade não lucrativa. São criadas por lei. Quase sempre requerem investimentos elevados e apresentam retorno lento. São pouco atrativas para a iniciativa particular.

Privadas – são as empresas de propriedade particular. Seu objetivo é produzir produtos ou prestar serviços a fim de obter lucro suficiente para remunerar o capital investido pelos investidores particulares.

2.2.2 Quanto ao tipo de produção

Primárias ou extrativas – são as empresas dedicadas às atividades agropecuárias e extrativas (vegetais e minerais), como as empresas agrícolas, de mineração, de perfuração e extração de petróleo.

Secundárias ou de transformação – são as empresas que produzem bens físicos por meio da transformação de matérias-primas, pelo trabalho humano com o auxílio de máquinas, ferramentas e equipamentos. É o caso das indústrias, da construção civil e da geração de energia.

Terciárias ou prestadoras de serviços – são empresas especializadas em serviços como o comércio, bancos, financeiras, empresas de comunicação, hospitais, escolas, etc. Seu objetivo é prestar serviços para a comunidade (empresas estatais) ou para obter lucro (quando são particulares ou privadas).

2.2.3 Quanto ao tamanho

Empresas grandes – requerem uma estrutura organizacional composta de vários níveis hierárquicos de administração e de departamentos. Segundo a Caixa Econômica Federal é considerada empresa de grande porte a que possui um faturamento anual acima de R\$ 35.000.000,00. São organizadas na forma de sociedades anônimas de capital aberto, com ações livremente negociáveis nas bolsas de valores.

Empresas médias – devem possuir um faturamento a partir de R\$ 1.200.000,00 até R\$ 35.000.000,00. Os proprietários habitualmente dirigem seus negócios.

Empresas pequenas – nas pequenas e médias empresas, os proprietários habitualmente dirigem seus negócios. As pequenas empresas, geralmente organizam-se na forma de sociedades por cotas, com responsabilidade limi-

tada, ou sob forma de sociedade anônima. Geralmente para ser considerada uma empresa de pequeno porte seu faturamento anual deverá ser até R\$ 1.200.000,00.

Microempresas – segundo a Lei nº 9.841 de 05.10.1999, considera-se micro-empresa a pessoa jurídica que tiver receita bruta anual igual ou inferior a R\$ 244.000,00. De acordo com os artigos 170 e 179 da Constituição Federal, fica assegurada às microempresas e às empresas de pequeno porte tratamento jurídico diferenciado e simplificado nos campos administrativo, tributário, previdenciário, trabalhista, crédito e de desenvolvimento empresarial, visando ao seu funcionamento e assegurando o fortalecimento de sua participação no processo de desenvolvimento econômico social.

2.2.4 Quanto à constituição

Recursos humanos – pessoas.

Recursos não humanos – materiais, financeiros, tecnológicos, mercadológicos, etc.

2.2.5 Quanto à organização

Firma individual – é a empresa constituída por uma única pessoa que exerce atividade comercial, industrial ou de prestação de serviços, respondendo ilimitadamente pelas obrigações contraídas em nome da firma. Na firma individual o nome comercial deve ser o de seu titular. Havendo nome igual já registrado, ele poderá ser abreviado, desde que não seja o último sobrenome, ou deve ser adicionado um termo que indique a principal atividade econômica explorada pela empresa, como elemento diferenciador.

Sociedade por cotas de responsabilidade limitada – o capital é dividido por cotas que podem ser iguais ou desiguais. A responsabilidade do sócio está limitada ao valor de sua cota. A sociedade poderá adotar firma social ou denominação, devendo ser sempre seguida da palavra limitada. Ex.: Gabriel & Cia. Ltda., Marcos & Souza Ltda.

Sociedade anônima – conhecida como companhia. O capital é dividido em ações, a responsabilidade dos sócios ou acionistas é limitada ao valor das ações subscritas ou adquiridas. A sociedade será designada por denominação acompanhada das expressões “Sociedade Anônima (S.A.) ou Companhia (Cia.)”, por extenso ou abreviadamente.

2.2.5.1 As sociedades podem ser

Comerciais – são formadas com o intuito de vender ou industrializar produtos. Ex.: padarias, lanchonetes, fábricas de blocos, confecções, postos de gasolina, restaurantes, etc.

Serviços – são formadas com o intuito de prestar serviços. Ex.: oficinas mecânicas, copiadoras, clínicas médicas, odontológicas, escolas em geral, etc.

2.3 Estrutura organizacional das empresas

As organizações como indústrias da mineração e metalurgia, universidades e institutos requerem uma estrutura interna que lhes garanta coordenação interna e integração, para responder de forma adequada às exigências do mercado.

“A estrutura organizacional é a maneira pela qual as atividades da organização são divididas, organizadas e coordenadas. Constituem a arquitetura ou formato organizacional que assegura a divisão e a coordenação das atividades dos membros da organização.” (CHIAVENATO, 2005).

O porte da organização nos leva a dois tipos básicos de estrutura: a **vertical** e a **horizontal** (Figuras 2.3 e 2.4).

2.3.1 Organização vertical

A empresa se estrutura em vários níveis hierárquicos, a exemplo de uma pirâmide, com níveis de autoridade e responsabilidade que vão do superior para o inferior. No topo da pirâmide se encontra a unidade de comando ou poder centralizador. Esse modelo, de centralização de comando, é geralmente encontrado, ainda hoje, em empresas de pequeno e médio portes. Vantagem: facilidade de controle das ações. Desvantagem: inibição da livre iniciativa das equipes.

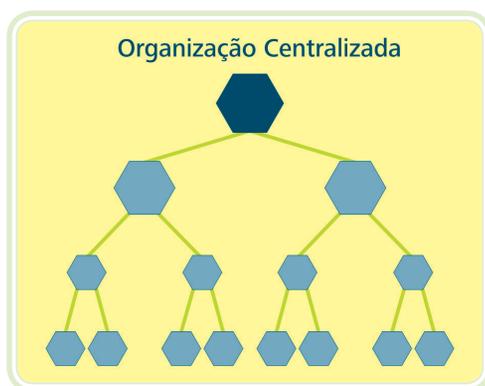


Figura 2.3. Organização vertical

Fonte: Parriul, 2010, p. 57



Uma estrutura organizacional se resume, simplesmente, em um organograma, que é um desenho gráfico onde se mostra cada integrante da empresa em sua área específica.

2.3.2 Organização horizontal

Caracterizada pela descentralização de comando, por meio da delegação de autoridade, pela redução dos níveis de autoridade (*downsizing* ou enxugamento de quadros), o que facilita a coordenação e a comunicação entre departamentos e pessoas. Esse modelo é empregado em larga escala a partir da década de 1980, com a adoção de uma nova prática administrativa, a reengenharia de negócios (*business reengineering*), que visava reduzir os custos com pessoal e alcançar maior eficiência. Vantagem: estimula a concorrência entre pessoas e departamentos. Desvantagem: torna mais complexo o processo de controle.



Figura 2.4: Organização horizontal

Fonte: Parriul, 2010, p. 57

2.4 Modelos de organização

Uma análise mais detida sobre esses dois tipos de estrutura – vertical e horizontal – levam a dois modelos básicos utilizados pelas organizações:



É importante destacar a diferença entre organização e estrutura organizacional. A primeira é a união de pessoas, ideias, ideologias, e recursos para atingir objetivos. A segunda trata da forma como essa organização será racionalizada, seus métodos e estruturação para agir.

Modelo mecanicista – com alto nível de burocratização, decisões centralizadas, pouca participação da equipe e grande número de departamentos.

Modelo orgânico – funcionários com mais autonomia e espaço para participar das decisões empresariais. A autoridade é representada pelas gerências e chefias que, além de supervisionarem a execução das tarefas, formam o principal canal de comunicação da organização.

Qualquer que seja o meio utilizado, as informações passam pela cadeia de comando, sejam ordens de serviços ou simples avisos de caráter geral, que interliga as ações de cada departamento. A comunicação pode ser impressa: memorandos, relatórios, quadro de avisos, circulares, entre outros. Pessoal: reuniões, palestras ou simples conversas, ou, ainda, utilização da tecnologia: *e-mails*, internet, fax, vídeo, teleconferência, etc.

Ao longo da vida da organização, sua estrutura está sujeita a alterações em função das variações internas e externas:

Alterações internas – ampliação dos negócios, mudança de foco, criação de novos departamentos e extinção de outros; atualizações tecnológicas.

Alterações externas – entrada de novos concorrentes no mercado, alteração da legislação do setor, entre outros.

Vejamos um exemplo de empresa e sua estrutura organizacional:

A empresa Alunorte, atua na produção da alumina com o refinamento do minério bauxita e responde por 7 % de toda a produção mundial de alumina. De sua produção 15 % é destinada ao mercado interno (ALBRAS S.A.) e 85 % destinados à exportação. A empresa em 2009 estava composta por 3.534 empregados, entre próprios e contratados, divididos em diferentes funções. No organograma da Figura 2.5 observamos a estrutura organizacional da empresa Alunorte, de grande porte, privada, primária e extrativa. É uma grande empresa e de sociedade anônima. Representa uma estrutura horizontal nos três níveis hierárquicos: direção, gerencial e coordenação.

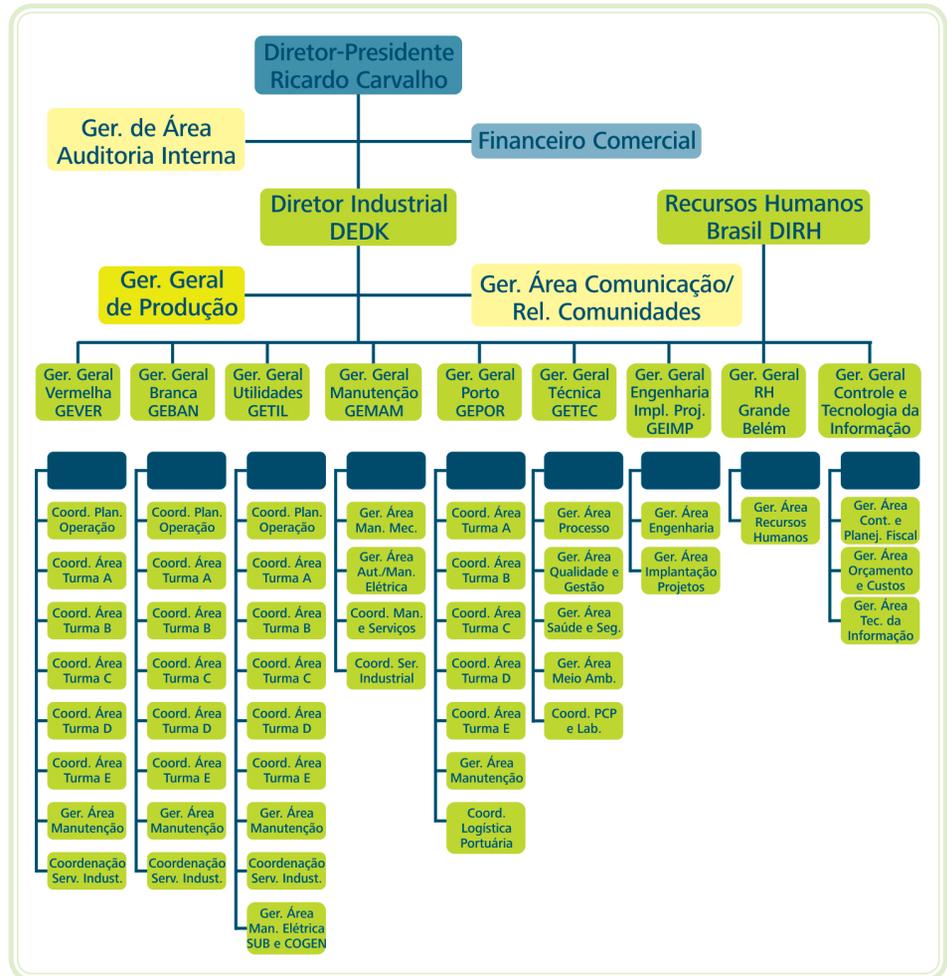


Figura 2.5: Organograma da empresa Alunorte

Fonte: Vale, 2009

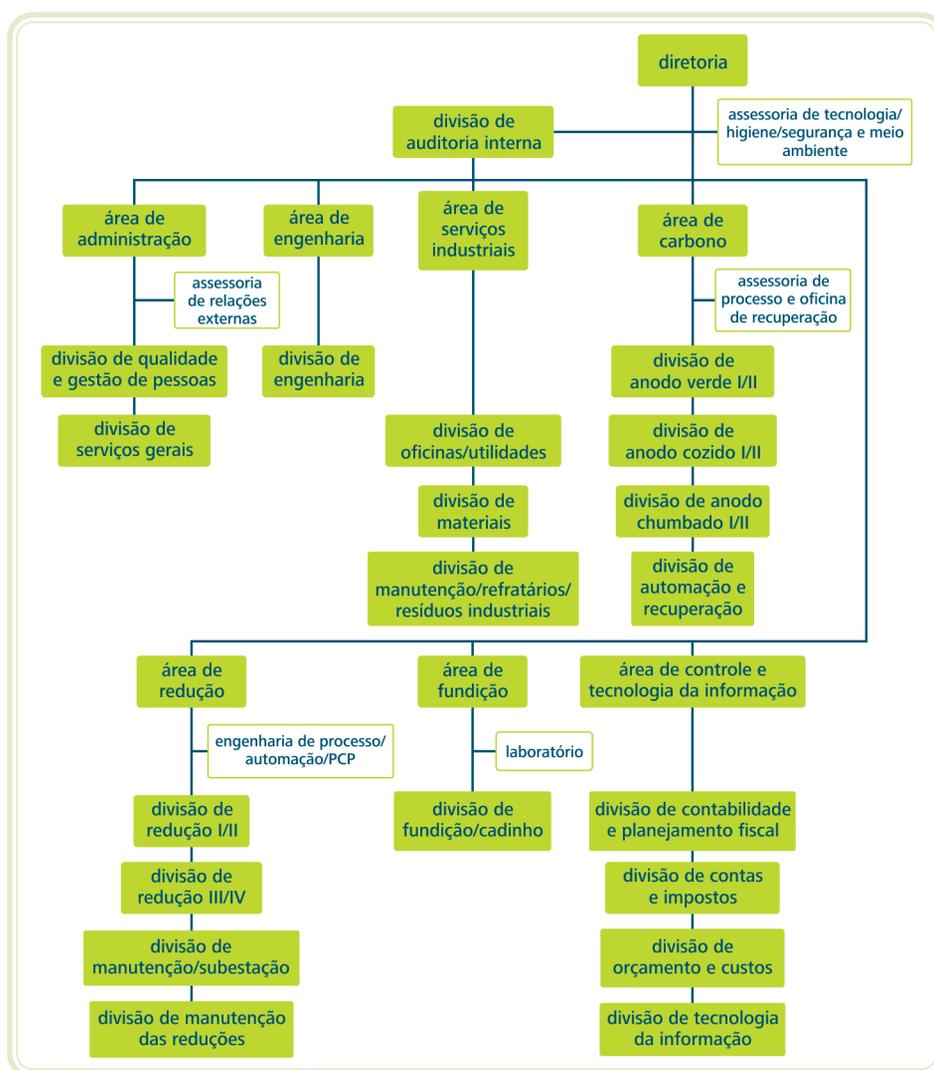
Resumo

A aula discorre sobre conceitos, objetivos e organização de uma empresa. Apresenta os tipos de empresas onde o ente social organizado pode realizar atividades comerciais, prestação de serviços e/ou produção de produtos, tipificando-os quanto a: propriedade, tipo de produção, tamanho, constituição e/ou organização. Contextualiza a estrutura organizacional de uma empresa, mostrando suas vantagens e desvantagens. Discorre sobre os modelos de organização das empresas e finaliza com exemplo de estrutura organizacional através de apresentação de organograma.

Atividades de aprendizagem



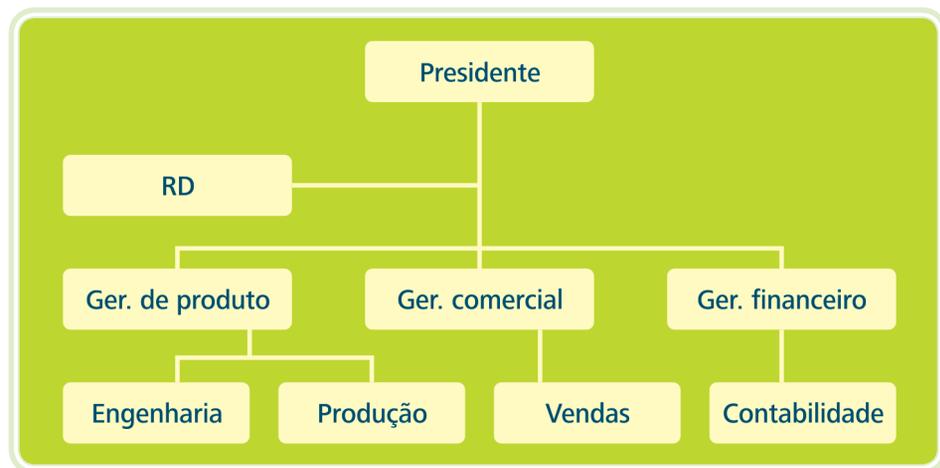
1. Conceitue o que é empresa e especifique as suas características.
2. Indique os tipos de empresas e dê exemplos de cada um deles.
3. Compare uma organização vertical com uma organização horizontal. Quais as vantagens e desvantagens das mesmas?
4. Pesquise empresas que se adequem a uma organização vertical e/ou horizontal.
5. Faça um comentário, detalhando sobre a estrutura organizacional da empresa ALBRAS, indicada no organograma a seguir:



Exercício 5.1: Organograma da empresa Albras, que produz Al metálico

Fonte: CTISM, adaptado de <http://www.albras.net/infoinstitucional.htm>

6. Os metais ferro, alumínio e cobre são obtidos por empresas:
- a) Primárias ou extrativas.
 - b) Secundárias ou de transformação.
 - c) Terciárias ou prestadoras de serviço.
7. Quando uma empresa apresenta uma estrutura interna em vários níveis hierárquicos, a exemplo de uma pirâmide, com níveis de autoridade e responsabilidade distribuídos do superior para o inferior, podemos dizer que é uma organização vertical. A afirmativa é falsa ou verdadeira?
8. Quando uma empresa apresenta uma estrutura interna caracterizada pela descentralização de comando, por meio da delegação de autoridade, o que facilita a coordenação e a comunicação entre departamentos e pessoas, podemos dizer que é uma organização horizontal. A afirmativa é falsa ou verdadeira?
9. A figura que segue apresenta uma estrutura organizacional vertical ou horizontal?



Exercício 9.1: Estrutura organizacional

Fonte: CTISM, adaptado de http://www.oficinadanet.com.br/artigo/1554/tipos_de_organograma

10. Analise as afirmativas que seguem:

I – São empresas públicas as empresas de propriedade do Estado. Seu objetivo é prestar serviços públicos fundamentais à coletividade (saneamento básico, segurança pública, energia elétrica, etc.) e, por essa razão quase sempre têm

finalidade não lucrativa, como a Empresa Brasileira de Correios e Telégrafos. A afirmativa é falsa ou verdadeira?

II – São empresas privadas as empresas de propriedade particular. Seu objetivo é produzir produtos ou prestar serviços a fim de obter lucro suficiente para remunerar o capital investido pelos investidores particulares. Como exemplo, a empresa Albras, Alubar, etc. A afirmativa é falsa ou verdadeira?

Aula 3 – Cultura organizacional e motivação

Objetivos

Entender os princípios da cultura organizacional.

Conhecer a classificação das estruturas organizacionais.

Entender o papel da liderança nas organizações e a importância da motivação.

Promover a reflexão sobre a ação humana produzida em contextos sociais.

Entender a importância da ética profissional no trabalho.

3.1 Cultura organizacional

Vimos nas aulas anteriores que a sociedade atual se estrutura em organizações que, por sua vez produzem uma diversidade de bens e prestam variados serviços. Esses grupos possuem uma determinada cultura organizacional, o que significa que eles se desenvolvem sob objetivos definidos, valores sociais, com uma filosofia de vida, modos de comportamentos, criando e estabelecendo formas de interação.

A cultura organizacional é um conceito recente no estudo das organizações. Vejamos: “é um conjunto de hábitos e crenças, estabelecidos através de normas, valores, atitudes e expectativas, compartilhados por todos os membros da organização” (CHIAVENATO, 1999).

A cultura espelha a mentalidade que predomina em uma organização. No fundo, é a cultura que define a missão e gera o estabelecimento dos objetivos da organização.

A cultura é um padrão de assuntos básicos compartilhados que um grupo aprendeu como maneira de resolver seus problemas de adaptação externa e de integração interna e que funciona bem ao ponto de ser considerado válido

e desejável para ser transmitido aos novos membros como a maneira correta de perceber, pensar e sentir em relação àqueles problemas.

Em outras palavras, a cultura organizacional segundo Chiavenato (2005) representa as normas informais e não escritas que orientam o comportamento dos membros de uma organização no dia a dia e que direcionam suas ações para a realização dos objetivos organizacionais. Muitos aspectos da cultura organizacional são percebidos facilmente, enquanto outros são menos visíveis e de difícil percepção. A sua parte superior é perfeitamente visível. Contudo, a sua parte inferior fica oculta e totalmente fora da visão das pessoas. Da mesma forma, a cultura organizacional mostra aspectos formais e facilmente perceptíveis, como as políticas e diretrizes, os métodos e procedimentos, os objetivos, a estrutura organizacional e a tecnologia adotada, porém oculta aspectos informais, como as percepções, sentimentos, atitudes, valores, interações, normas grupais, etc. Esses aspectos ocultos da cultura organizacional são os mais difíceis não só de compreender e de interpretar, como também de mudar ou de sofrer transformações, vejamos o Quadro 3.1.

Quadro 3.1: Cultura organizacional	
Componentes	Aspectos formais e abertos
Componentes visíveis e publicamente observáveis orientados para aspectos operacionais e tarefas.	Estrutura organizacional Títulos e descrições de cargos Objetivos e estratégias Tecnologia e práticas operacionais Políticas e diretrizes de pessoal Métodos e procedimentos Medidas de produtividade física e financeira
Componentes invisíveis e cobertos, afetivos e emocionais orientados para aspectos sociais e psicológicos.	Padrões de influência e de poder Percepções e atitudes das pessoas Sentimentos e normas de grupo Crenças, valores e expectativas Padrões de interações informais Normas grupais Relações afetivas

Fonte: Adaptado de Chiavenato, 2005

Na verdade, a cultura é a maneira como cada organização aprendeu a lidar com o seu ambiente. É uma complexa mistura de pressuposições, crenças, comportamentos, histórias, mitos, metáforas e outras ideias que, tomadas juntas, representam o modo particular de uma organização funcionar e trabalhar.

3.1.1 Os componentes da cultura organizacional

Toda cultura existe em três diferentes níveis de apresentação: **artefatos**, **valores compartilhados** e **pressuposições básicas** (SCHEIN, apud CHIAVENATO, 2005).

3.1.1.1 Artefatos

Constituem o primeiro nível da cultura, o mais superficial, visível e perceptível. São as coisas que se veem, ouvem e sentem quando se depara com uma organização cuja cultura não é familiar. Artefatos são todas aquelas coisas que, no seu conjunto, definem e revelam uma cultura. Incluem produtos, serviços e padrões de comportamento dos membros de uma organização. Exemplos: quando se percorrem os escritórios de uma organização pode-se notar como as pessoas se vestem, como elas falam, sobre o que conversam, como se comportam, quais as coisas que lhes são importantes e relevantes. Os artefatos são todas as coisas ou eventos que podem nos indicar visual ou auditivamente como é a cultura da organização. Algumas empresas exigem que seus funcionários usem vestuários padrão que pode diferenciar os cargos e suas respectivas funções. Os símbolos, as histórias, os heróis, os lemas, as cerimônias anuais são também exemplos de artefatos.

3.1.1.2 Valores compartilhados

Constituem o segundo nível da cultura. São os valores relevantes que se tornam importantes para as pessoas e que definem as razões pelas quais elas fazem o que fazem. Funcionam como justificativas aceitas por todos os membros. Em muitas culturas organizacionais, os valores são criados originalmente pelos fundadores da organização.

3.1.1.3 Pressuposições básicas

Constituem o terceiro nível da cultura organizacional, o mais íntimo, profundo e oculto. São as crenças inconscientes, percepções, sentimentos e pressuposições dominantes em que os membros da organização acreditam. A cultura prescreve a maneira certa de fazer as coisas, adotada na organização, muitas vezes, através de pressuposições não escritas ou sequer faladas. Exemplo: muitas empresas de cosméticos assumem previamente que toda estratégia de *marketing* deve focalizar propaganda e promoções sobre seus produtos para aumentar a beleza das mulheres.

3.1.2 Como uma cultura é criada

Os costumes, as tradições, bem como suas maneiras procedimentais, definem em grande parte o grau de sucesso que alcança uma organização. Esse fato fica determinado numa cultura organizacional pelos seus fundadores. Os fundadores de uma organização tradicionalmente exercem um impacto importante na cultura inicial da empresa. Eles possuem uma visão de como a organização deve ser. Não são presos a costumes ou ideologias anteriores. O pequeno porte que normalmente caracteriza as novas organizações facilita ainda mais a imposição da visão dos fundadores a todos os membros da organização. As

suas consequências para as pessoas e para as organizações não são as mesmas. Qualquer entidade social se organiza em grupos, apresentando inter-relações íntimas entre eles. Dentro de um contexto geral essas inter-relações estão estruturadas em organização formal e informal (CHIAVENATO, 2005).

a) Organização formal

É a estrutura de relações profissionais entre pessoas, planejada no sentido de facilitar a realização dos objetivos globais da organização. A organização formal é a organização oficialmente adotada e é geralmente caracterizada pelo organograma e pelos manuais de organização. Os principais aspectos da organização formal são:

- Órgãos como departamentos, divisões, seções, setores, etc.
- Cargos de diretores, de gerentes, de supervisores, de funcionários, de operários, etc.
- Hierarquia de autoridade com autoridade e responsabilidade previamente definidas.
- Objetivos e planos definidos para alcançá-los adequadamente.
- Tecnologia constitui o modo de realizar o trabalho dentro da organização.

A organização formal espelha a maneira lógica e racional de como a organização se estrutura, a fim de coordenar e integrar os esforços de todos os membros.

b) Organização informal

As organizações, apesar de sua natureza lógica e racional, não são entidades totalmente mecânicas. Existem padrões de comportamentos e relacionamentos que não constam no organograma. Existem amizades e antagonismos, indivíduos que se identificam com outros, grupos que se afastam de outros e uma grande variedade de relações no trabalho ou fora dele que constituem a chamada organização informal.

A organização informal é a rede de relacionamentos e interações que se desenvolve espontaneamente entre as pessoas que ocupam posições na organização formal.

Em outras palavras, a organização informal compõe-se de sentimentos de afeição ou rejeição entre pessoas, de atitudes favoráveis e desfavoráveis em relação às práticas administrativas, de cooperação ou hostilidade entre grupos. Envolve uma complicada trama de processos espontâneos relativos ao campo comportamental que surge, desenvolve-se e predomina sobre as relações que teoricamente são formais. As principais características da organização informal são:

- Grupos informais que se desenvolvem de acordo com interesses comuns e identificação entre as pessoas. Podem ser blocos de interesses, círculos de amizades, “panelas”, etc.
- Atitudes e comportamentos que manifestam percepções favoráveis ou desfavoráveis às práticas administrativas.
- Normas de trabalho que os diversos grupos estabelecem como padrão de desempenho aceitável nas suas atividades e que são impostas a todos os seus membros, independentemente das normas formais e oficiais da organização.
- Padrões de liderança que podem conferir autoridade informal a certas pessoas, independentemente de sua posição na organização formal.

O desafio para quem exerce liderança é conciliar e harmonizar as características desses dois fenômenos, ou seja, adequar o perfil da organização formal e da organização informal para obter efeito de sinergia e eliminar qualquer tipo de dissonância entre ambas (CHIAVENATO, 2005 apud COSTA, 2010).

3.1.3 Chefia e liderança

Um grupo, uma empresa, sem alguém que os conduza torna-se fonte de anarquia, de desunião e dificilmente chegará a qualquer lugar ou concluirá com êxito qualquer trabalho (Figura 3.1). Sem um chefe, o grupo é um corpo sem cabeça que, independentemente da boa vontade de cada integrante, cujo esforço, inclusive, poderá ser oposto ao do outro, queima esforços desnecessariamente. Esses esforços poderiam ser empregados proveitosamente em benefício do conjunto, bastando que alguém do grupo adotasse a iniciativa de coordenar o empenho comum na direção desejada.



Lembre-se de que há diferenças entre um chefe e um líder, tais como: chefe: tem a visão curta; líder: tem a visão panorâmica. Um administra recursos humanos, e outro lidera pessoas. Um precisa ganhar sempre, e outro precisa ganhar mais do que perder. Um tem todo o poder, e outro tem competência. Para o chefe, os conflitos são aborrecimentos, e para o líder os conflitos são lições. Para alguns, crises são riscos e para outros, crises são oportunidades.



Figura 3.1: Sem chefia e liderança não se conclui um trabalho de maneira adequada

Fonte: <http://www.osvigaristas.com.br/imagens/charges/trabalho-em-equipe-3493.html>

É evidente que, quanto maior o desafio no grupo, quanto mais específico for, maiores serão as exigências para os componentes do grupo e, portanto, maiores e melhores qualificações serão requeridas do seu chefe. Quando abordamos figura do chefe, como aquele que deve interpretar, defender e realizar uma tarefa à frente de um grupo, devemos entender sobre a “autoridade” daquele que é o portador do direito de exercer um papel proeminente na condução do seu grupo.

Contudo, se o exercício coloca em destaque, tal honraria é acompanhada pelo ônus da responsabilidade, o que exige da autoridade um nível de compreensão quanto aos seus direitos e deveres. O exercício da chefia é prerrogativa de um cargo, muitas vezes independente da capacidade de seu detentor, visto que o direito de comandar é um mandato recebido legalmente. Porém, é claro que um chefe não cumprirá bem o seu papel, a não ser que desenvolva em si próprio, as qualidades que o tornarão um indivíduo digno do seu título que o tornará um líder.

3.1.4 Liderança

O que é liderança? Para começar, um líder é aquele que exerce influência em um determinado grupo de pessoas, a fim de que elas façam o que ele deseja. Porém esta influência não deve ser rigorosa e por meio do poder de um cargo, obrigando as pessoas a fazerem o que ele deseja, mas deve usar autoridade e respeito com elas, oferecendo um meio de trabalho propício para que todas desenvolvam suas atividades por vontade própria, conduzindo as pessoas e a organização em direção a que sozinhas não seguiriam.

No entender de Maximiano (2008), a liderança como uma relação de influência, concebe a figura do líder como dominante, como se a liderança fosse uma virtude ou competência que dá a algumas pessoas a capacidade de influenciar outras. No entanto, a liderança é mais que somente uma competência que, supostamente, algumas pessoas têm e outras não. Esse autor propõe uma definição mais complexa de liderança, que considera não apenas a competência do líder, mas também a motivação dos liderados, a tarefa ou missão e a conjuntura, detalhados a seguir:

3.1.4.1 Motivação dos liderados

Responda à seguinte pergunta: que motivos levam um grupo a se deixar influenciar por um líder? Por que tanto líder como liderados se encontram numa relação de influência recíproca? Há dois tipos de liderados: os fiéis, que seguem o líder por razões de caráter moral, e os mercenários, que atuam por motivos de interesse. No entanto, a relação entre o líder e os seguidores tem a mesma natureza de dependência recíproca nos dois casos, isto porque, o líder pode influenciar ou dirigir as ações de seus liderados apenas se oferecer vantagens. As mesmas não representam apenas as relações de fundo moral, mas também as recompensas materiais, como pagamento, cargos de confiança, entre outros.

3.1.4.2 Tarefa ou missão

O que liga o líder aos seguidores é uma tarefa ou missão. Sem esse componente, não há liderança, apenas influência ou popularidade. A pessoa que pretende ser líder se pergunta: Para onde quero levar esta empresa (ou grupo, escola, cidade, nação)? Como realizo meu plano de sair do aqui e agora para o até lá e depois?

Apenas com uma missão, tarefa ou objetivo o líder potencial torna-se um líder de verdade. A missão deve estar sintonizada com as motivações dos liderados. Há dois tipos de missão, que corresponde aos dois tipos de seguidores: moral (seguidor fiel) e calculista (seguidor mercenário) (SAFIRE apud MAXIMIANO, 2008).

A missão que apresenta um desafio tem conteúdo moral. O líder que lança um desafio apela ao senso de responsabilidade, valores, desejos, aptidões e habilidades dos liderados. Líderes que desejam enfatizar o conteúdo moral de sua tarefa, em qualquer contexto, usam palavras como: **missão, visão, compromisso e comprometimento**. A recompensa que o liderado recebe não é nada mais do que a realização da missão (ou a tentativa de realizá-la).

O líder que promete uma recompensa (que pode ser psicológica ou material) em troca da obediência dos seguidores chama-se líder transacional. No processo da liderança transacional, não há apelos emocionais, mas relações de troca. O líder estabelece metas e oferece incentivos para sua realização. Nesse tipo de relação, governada por trocas entre contribuições e recompensas, há um contrato psicológico do tipo calculista. Este está associado geralmente ao poder da remuneração ou à manipulação de recompensas.

3.1.4.3 Conjuntura

A conjuntura é realizada pelo meio organizacional e social em que ocorre o processo da liderança. O meio influencia o comportamento do líder e dos liderados e define o modelo de liderança a ser seguido. Ser líder em uma organização militar, em que a hierarquia é estritamente seguida, é muito diferente de ser líder de um grupo de estudo na escola. O papel dos líderes no limiar do terceiro milênio é muito diferente do papel dos líderes no início da Revolução Industrial. De uma empresa japonesa para uma empresa alemã e delas para uma empresa brasileira há diferenças culturais marcantes, que definem o comportamento apropriado nas relações entre líderes e liderados.

Em resumo, chefiar “é simplesmente, fazer um grupo funcionar para que sejam atingidos determinados objetivos. Enquanto liderar é mais do que isso, é a habilidade de exercer influência e ser influenciado pelo grupo, através de um processo de relações interpessoais adequadas para a consecução de um ou mais objetivos comuns a todos os participantes” (PEPE e QUADROS, 2008). Liderar é engajar-se em um ato que inicia uma estrutura nas interações como parte do processo de solução de um problema mútuo.

3.1.5 Tipos de líder

Classifica-se um líder em função da conduta que assume. Podemos indicar os seguintes tipos de líder (Figura 3.2): (CHIAVENATO, 2005; MAXIMIANO, 2008; SANTA'ANNA, 2008).



Figura 3.2: Esquema mostrando os tipos de líder

Fonte: CTISM, adaptado do autor

- a) **Autocrático – autoritário** – líder que determina as decisões sem consultar, aquele que determina as idéias e o que será executado pelo grupo. Isso implica obediência por parte dos demais. É extremamente dominador e pessoal nos elogios e nas críticas ao trabalho de cada membro do grupo. Essa postura é conduta condenável e não é válido esse tipo de comportamento. É ditador e comanda o grupo só pensando em si, não aceita as idéias de outro membro do grupo, é déspota, subestima o grupo. A reação do grupo a esse estilo de liderança de modo geral é hostil, o que leva o grupo a distanciar-se por medo.

- b) **Indeciso** – não assume responsabilidade, não toma direção efetiva das coisas, vive no jargão “deixa como está, para ver como é que fica”. A reação do grupo a esse estilo de líder é desorganizar-se, o que gera insegurança e atritos. É como um barco sem leme, não sabe para onde vai.

- c) **Democrático** – também chamado de participativo, é o líder do povo, pelo povo, e para com o povo, preocupa-se com a participação do grupo, estimula e orienta, acata e ouve as opiniões do grupo, pondera antes de agir. É aquele que determina junto com o grupo as diretrizes, permitindo ao grupo esboçar as técnicas para alcançar os objetivos desejados. É impessoal e objetivo em suas críticas e elogios. Para ele, o grupo é o centro das decisões. Acreditamos que a ação do líder democrático é de suma importância para o progresso e sucesso de uma organização. A reação do grupo a esse estilo de líder é de interação, participação, colaboração e entusiasmo.

- d) **Liberal** – é aquele que participa o mínimo possível do processo administrativo. Dá total liberdade ao grupo para traçar diretrizes. Apresenta apenas alternativa ao grupo. A reação do grupo a esse estilo de líder é a de sentir-se dispersos.
- e) **Situacional** – é aquele que assume seu estilo de liderança dependendo mais da situação do que da personalidade. A postura desse líder brota ante as diferentes situações que ele detecta no dia a dia. Possui um estilo adequado para cada situação. A reação do grupo a este tipo de líder é a de sentir-se seguro e motivado por certo tempo.
- f) **Emergente** – diz respeito àquele que surge e assume o comando por reunir mais qualidades e habilidades para conduzir o grupo aos objetivos diretamente relacionados a uma situação específica. Por exemplo, num caso extraordinário, onde determinadas ações devem ser traçadas de imediato. A reação do grupo a esse tipo de líder pode ser de participação, colaboração, ciente de que se houver emergência, o líder saberá o que fazer.

3.2 Motivação e necessidades humanas

O estudo da motivação busca atender às forças que movem as pessoas nas diferentes dimensões do comportamento – pensamento, ação e palavras.

A motivação é um processo que tem três propriedades:

Direção – direção do comportamento.

Intensidade – a força da intensidade do comportamento.

Permanência – a duração e permanência do comportamento.

A motivação é específica. Você pode estar muito motivado para estudar e não ter nenhuma motivação para sair à noite ou o contrário. Não há um estado geral de motivação que leve uma pessoa a entusiasmar-se por tudo.

No trabalho, quando uma pessoa está motivada, tenta trabalhar mais arduamente, produzindo maior esforço para isso. A empresa pode se beneficiar com a intensidade e o tempo desse esforço e com o modo como é direcionado esse comportamento.

Certamente um dos assuntos de maior interesse no trabalho é a motivação dos empregados. Implantar sistemas de gestão pautados nas normas, adotar planejamento estratégico, informatizar os processos produtivos – tudo isso é capaz de trazer vantagem competitiva. Mas, se o recurso humano não estiver motivado para contribuir eficientemente para o sucesso da organização, dificilmente essa vantagem será alcançada ou mantida.

O ser humano traz consigo sentimentos, ambições, cria expectativas, envolve-se, busca o crescimento dentro daquilo que desenvolve e realiza. Então, é preciso deixar de lado a ideia de que o homem trabalha tão somente para a obtenção do salário, que nega seus sentimentos, que não se frustra com a falta de crescimento, que não se aborrece com o total descaso dos seus gestores que apenas lhe cobram a tarefa e não o orientam para a real situação da empresa, que lhe negam o acesso às informações, que o tratam apenas como uma peça a mais no processo de produção.

A preocupação com a satisfação dos empregados, do seu crescimento pessoal e da sua motivação continua sendo um estímulo para a realização de vários estudos que têm como propósito a busca da compreensão dos mecanismos impulsionadores do comportamento humano no trabalho, numa tentativa de conhecer os interesses pessoais dos trabalhadores e que estes coincidam, isto é, que sejam compatíveis com os interesses das organizações. Para conseguir atingir um modelo de motivação eficaz à organização é necessário interpretar as necessidades dos empregados.

3.2.1 As necessidades humanas

Um dos autores de maior destaque que contribuiu com sua análise para detectar os objetivos motivacionais no trabalho foi Abraham Harold Maslow, conhecido pela Teoria da Hierarquia das Necessidades Humanas. Mesmo tendo a sua teoria mais de cinquenta anos, Maslow ainda é referência nos estudos em motivação. Segundo ele, as necessidades das pessoas estão hierarquizadas em uma pirâmide. É a busca de atendimento dessas necessidades que molda o comportamento das pessoas. O atendimento a essas necessidades é buscado de baixo para cima, das mais básicas para as mais sofisticadas.

Pode-se visualizar essa teoria na Figura 3.3, a seguir:

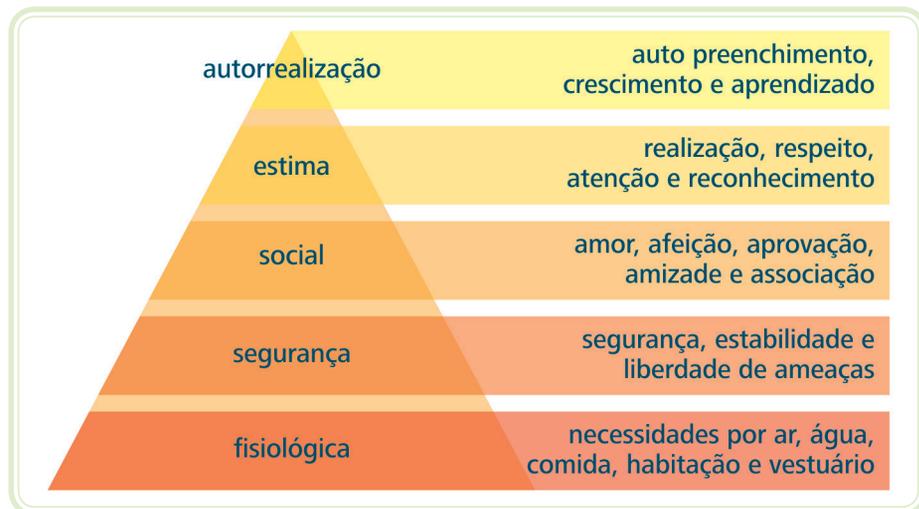


Figura 3.3: Hierarquia de necessidades de Maslow

Fonte: CTISM, adaptado de http://pt.wikipedia.org/wiki/Hierarquia_de_necessidades_de_Maslow

De acordo com a hierarquia das necessidades de Maslow, o indivíduo busca:

- a) em primeiro lugar, em seu trabalho a subsistência e o bem-estar físico;
- b) em segundo lugar, segurança, especialmente por meio da manutenção do emprego;
- c) a seguir, preocupa-se com o relacionamento social no ambiente de trabalho, como, por exemplo, sua aceitação e integração no grupo e o cultivo de amizades;
- d) depois, o atendimento das suas necessidades de estima, entre as quais ser admirado e obter reconhecimento pelo seu trabalho;
- e) por último, como atendimento à sua necessidade de autorrealização, volta-se para o desenvolvimento e aplicação do seu potencial e da experiência até então acumulada.

Segundo essa teoria, quando uma necessidade é satisfeita, ela deixa de ser motivadora do comportamento. Nem todos conseguem chegar ao topo da pirâmide. Quando as necessidades mais baixas estão satisfeitas, os níveis mais elevados passam a dominar o comportamento, mas uma necessidade mais básica pode voltar a dominar o comportamento. Quando deixa de ser satisfeita cada pessoa possui mais de uma motivação, e toda necessidade está relacionada com o estado de satisfação ou insatisfação de outras necessidades.

Frustrações ou possibilidade de frustrações funcionam como ameaça psicológica e desencadeiam reações de emergência no comportamento.

Segundo Pinto (2006), mesmo pessoas com o mesmo perfil social e profissional podem estar (e geralmente estão) em patamares diferentes de necessidades. Cabe ao administrador compreender essa situação e tratar diferentemente as pessoas em situações diferentes.

Destaca-se que a busca da satisfação das necessidades não obedece, necessariamente, à sequência exposta, pois o que motiva os empregados difere em função do contexto em que trabalham (LINDNER, 1998, apud GOMES e QUELHAS, 2003).

3.3 Psicologia social aplicada à organização

O ser humano é social e interativo. A vida das pessoas é constituída de uma infinidade de interações com outras pessoas e com as organizações. Com isso o ser humano não vive isoladamente, mas em constante convívio com seus semelhantes. Os mesmos cooperam uns com os outros considerando suas limitações, formando uma organização, para alcançar seus objetivos. A organização é um sistema de atividades conscientes, coordenadas por duas ou mais pessoas. A cooperação entre elas é essencial para a existência da organização. Há pessoas capazes de se comunicarem e que estão dispostas a contribuir com a ação conjunta a fim de alcançarem um objetivo comum (Figura 3.4).

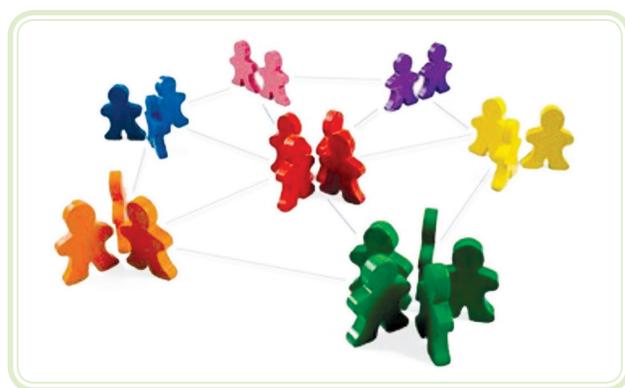


Figura 3.4: A cooperação de duas ou mais pessoas é essencial para a existência da organização

Fonte: <http://psicologiaereflexao.files.wordpress.com/2010/08/social.jpg>

Contribuir com a ação significa, sobretudo, disposição para sacrificar o controle da própria conduta em benefício da coordenação. Essa disposição de participar e contribuir para a organização varia de indivíduo para indivíduo.

As organizações permitem satisfazer diferentes tipos de necessidades do indivíduo: emocionais, espirituais, intelectuais, econômicas, etc. As organizações existem para cumprir objetivos que os indivíduos isoladamente não podem alcançar em face das suas limitações individuais.

As organizações estão passando por mudanças e transformações a cada dia, seja introduzindo novas e diferentes tecnologias, modificando seus produtos ou serviços ou alterando o comportamento das pessoas. Com isso a organização passa por diferentes eras da organização: da industrialização clássica, da industrialização neoclássica e da informação.

Na moderna sociedade em que vivemos quase todo o processo produtivo é realizado dentro das organizações. O homem moderno passa a maior parte do tempo dentro das organizações, das quais depende para nascer, viver, aprender, trabalhar, ganhar seu salário, curar suas doenças, etc.

Visando a uma abordagem mais ampla, as organizações são unidades sociais (ou agrupamentos humanos), intencionalmente construídas e reconstruídas a fim de atingir objetivos específicos. A organização nunca se encontra pronta e acabada, mas sendo organização social, é viva e sujeita a mudanças.

3.3.1 Necessidades para o indivíduo se integrar na organização

A organização, ou seja, o meio social é uma das instituições mais importantes na vida do ser humano. Cada indivíduo difere relativamente em suas necessidades. Com o passar do tempo a nossa existência passa a ser dependente do modo de conseguirmos o alimento, a vestimenta, a habitação. Com isso há a necessidade de um trabalho para o indivíduo se tornar importante. Para o seu convívio com a sociedade, o indivíduo requer uma atividade com a qual possa adquirir recompensas que lhe proporcionarão certa segurança ou até mesmo satisfação.

Antigamente o homem podia ser seu próprio patrão, porque as condições de vida eram bem mais favoráveis que as de hoje. O homem utilizava a terra como seu instrumento de trabalho. Ali mesmo ele plantava, colhia e saciava sua família com o que ele próprio produzia, com a ajuda da natureza. Com o

decorrer do tempo a vida no campo ficou cada vez mais complicada devido às secas, à falta de auxílio dos governantes e com isso o homem sentiu a necessidade de tentar ganhar a vida na civilização urbana. No último século, com as consequências da revolução industrial, o homem típico deixou de ser seu próprio patrão e passou a ser um cidadão, provocando mudanças na noção de trabalho para ele. Ter trabalho passou a significar “emprego”. Uma das marcas distintivas da revolução industrial foi a especialização da mão de obra que economicamente trouxe vantagens, mas também, provocou aborrecimento e a perda do sentimento de importância pessoal, como a realização e o orgulho de se trabalhar. Tirou também do indivíduo a possibilidade de mostrar sua iniciativa, sua originalidade, além de ter ocasionado a separação entre trabalhadores (operadores) e a administração (gestores). Disso gerou a divisão do trabalho.

A relação entre indivíduo e organização está sujeita a constantes mudanças. Antigamente não havia necessidade de dizer a um homem o que fazer; ele já sabia, pois era só seguir os padrões estabelecidos por seus ancestrais. Hoje o indivíduo é regido por regras estabelecidas por patrões. Normalmente as pessoas resistem às mudanças. Consequentemente o problema de motivar as pessoas a trabalhar em grupos tornou-se mais complexo.

Embora seja difícil categorizar as necessidades que o trabalho satisfaz, três podem ser destacadas: (SAYLES & STRAUSS, 1969).

- a) **Necessidades físicas e de segurança** – relacionam-se às satisfações corporais tais como a fome, sede, abrigo e coisas parecidas, bem como a segurança em auferi-las.
- b) **Necessidades sociais** – uma vez que os seres humanos dependem uns dos outros, há algumas necessidades que só podem ser satisfeitas quando o indivíduo é ajudado ou obtém reconhecimento das outras pessoas.
- c) **Necessidades egoísticas** – relacionado com o desejo do homem, de ser independente, de fazer coisas que satisfaçam sua vontade de sentir que realiza algo.

O indivíduo está sempre em busca de segurança pelo dinheiro ganho com o seu trabalho. O dinheiro satisfaz quase todos os tipos de necessidades, mas nem sempre serve de incentivo para o homem. O ser humano sente necessidade de *status* social que, em grande parte, depende do quanto a pessoa

ganha, mais da posição social que lhe confere um certo prestígio dentro da organização que ele faz parte.

O ser humano sente a necessidade de se relacionar com o mundo, de se sentir aceito pela família e no seu trabalho. O trabalho fornece ao homem um sentimento de identificação com o mundo, é importante ser tratado com justiça: ser ouvido pelo chefe se sugerir algo que ajude a alcançar o objetivo desejado pela empresa em que trabalha.

Algumas vezes a realização do ser humano não está apenas em ser o mais bem remunerado da empresa, está no prazer de realizar seu trabalho. O homem que trabalha com prazer tem orgulho do que produz.

Realmente, o ato de trabalhar satisfaz as necessidades básicas do ser humano. É importante para o indivíduo ter a sensação de estar ligado à organização através de seu trabalho, de sentir que tem algo para fazer em prol da humanidade, de ter um projeto de vida (objetivos).



3.3.2 Psicologia social

A diversidade de tópicos que são abordados no seio da psicologia social contribui para a dificuldade em defini-la. Os psicólogos sociais estudam agressão, atitudes e mudança de atitudes, atração e afiliação, atribuição, comunicação não verbal, papéis sexuais e diferenças de gênero, processos cognitivos, processos de grupo, questões raciais e étnicas, e muito mais tópicos.

Um elemento chave para definir a esfera da Psicologia Social é a ênfase colocada no modo como as pessoas são influenciadas pelos outros, em contraponto com explicações focalizadas fundamentalmente em facetas da personalidade ou em fatores não sociais do ambiente. Por exemplo, uma análise psicossocial das causas da agressão pode focalizar-se no papel da influência de modelos, ao passo que uma análise psicofisiológica pode enveredar pela procura de fatores genéticos.

3.4 Ética profissional

No momento em que se diz que o Brasil está passando por uma crise ética, é oportuno falar sobre a ética profissional.

É necessário lembrar que, quem não tem ética pessoal, não terá ética profissional.

A palavra **ética**, do grego *ethos*, designa:

- Os costumes.
- A condução da vida.
- As regras de comportamento.

A ética é o estudo da moralidade nas ações humanas. É o estudo da bondade ou da maldade dos atos humanos, a retidão dos atos humanos frente à ordem moral.

A ética é justificada pela **moral** enquanto esta estabelece regras que são assumidas pela pessoa, como forma de garantir o bem viver, um agir segundo o bem, remetendo essas regras ao agir humano, aos comportamentos cotidianos, às escolhas existenciais.

A ética se coloca como um questionamento sobre o agir, uma reflexão sobre o que é preciso fazer, uma procura pelo que é bom ou justo (Figura 3.5).

A ética não estabelece regras, mas propõe uma reflexão sobre a ação humana, sobre sua retidão frente à ordem moral.

“Um indivíduo pode ser considerado ético quando possui uma personalidade bem integrada, ou seja, tenha maturidade emocional que permita lidar com situações conflitantes, que tenha vida interior equilibrada e um bom grau de adaptação à realidade do mundo.” (MADSEN, 2010).



Figura 3.5: Ética

Fonte: <http://simonemadsenpsi.blogspot.com/2010/12/psicologia-e-etica.html>

A **ética** espontaneamente gera:

- **Questionamentos** – a ética nos leva a refletir sobre as normas ou regras de comportamento, leva-nos a analisar princípios, valores que fundamentam nossa obrigação na sociedade.
- **Sistematização da reflexão** – encontrada em teorias ou escolas que tratam da moral e da ética, ou o conjunto de normas de grupos específicos, como é o caso dos códigos de ética profissional.
- **Prática concreta** – ou a concretização de valores que exige o processo de deliberação, decisão, atitude subjacente e ação propriamente dita.

Toda herança da reflexão sobre a ética e a moral se apresenta subjacente à ética profissional, isto é, a ética profissional só se efetivará se houver a ética pessoal.

É importante identificarmos, refletirmos sobre quem é o **sujeito ético**.

Sujeito ético é todo ser humano que se depara com a necessidade de decidir, pois onde há

- decisões a serem tomadas,
- reflexões a serem feitas e
- liberdade a ser alcançada, há a **ética**.

A **ética** não existe sem a **responsabilidade**. Uma **ética de responsabilidade** é a do sujeito livre, autônomo, reflexivo, dotado de prudência, coragem e convicção. A responsabilidade dá cada vez mais lugar à interrogação e à discussão democrática.

Assim, cada vez mais a **ética** recorre à solidariedade e a prudência, que é vigilância e previsão.

A ética profissional pode ser definida como a reflexão sobre as exigências do profissional em sua relação com:

- O cliente/usuário.
- O público.
- Seus colegas.
- Sua corporação, e com os demais profissionais.

Essas exigências remetem ao conjunto de direitos e de obrigações expressos no Código de Ética da profissão.

Devem-se levar em conta na **reflexão** sobre as ações realizadas no exercício de uma profissão:

- No que elas consistem.
- A quem elas se destinam.
- Para que elas se destinam.

Essa reflexão deve iniciar antes da prática profissional.

A fase da escolha profissional, ainda durante a adolescência, muitas vezes, deve ser permeada por essa reflexão.

A escolha por uma profissão é optativa, mas ao escolhê-la, o conjunto de deveres profissionais passa a ser obrigatório.

Geralmente, quando se é jovem, escolhe-se a carreira sem conhecer o conjunto de deveres que assumirá ao tornar-se parte daquela categoria que escolheu.

Toda a fase de formação profissional, isto é, o aprendizado das competências e habilidades referentes à prática específica numa determinada área deve incluir a reflexão, desde antes dos estágios.

Ao completar a formação em nível superior, a pessoa faz um juramento, que representa o comprometimento com a categoria profissional onde formalmente ingressa. Isso caracteriza o aspecto moral da chamada ética profissional.

No período de formação e depois, no decorrer da prática, o profissional deve estar sempre se perguntando:

1. Que deveres assumi?
O que a entidade, a chefia e o usuário esperam de mim?
Esses deveres são compatíveis com a profissão, ou é a chamada exigência generalista do mercado?
2. Estou assumindo uma função institucional ou a minha profissão propriamente?
3. Como estou conduzindo os deveres assumidos?
Como estou cumprindo minhas responsabilidades?
Estou obedecendo aos valores previstos pelo código de ética da profissão?
4. O que devo fazer e como fazer?
Planejo, organizo, sistematizo, avalio minhas ações?
Que resultados produzo? Em benefício de quem?
5. E tão importante quanto os aspectos referidos:
Estou sendo bom profissional? Competente, coerente?
Estou agindo adequadamente nas relações pessoais e profissionais?

Isso inclui:

- Respeitar e exigir respeito.
- Atitudes de generosidade e cooperação, trabalho em equipe.
- Uma postura proativa (que é compromisso/é contribuir para o engrandecimento do trabalho).
- Estar preocupado, com as pessoas, que é ser coerente com os deveres profissionais.

Ser um profissional ético exige:

Competência técnica, aprimoramento constante, respeito às pessoas, confidencialidade, privacidade, tolerância, flexibilidade, fidelidade, envolvimento, afetividade, correção de conduta, boas maneiras, relações genuínas com as pessoas, responsabilidade, corresponder à confiança que lhe é depositada...

Do exposto pode ser observado que o valor profissional deve estar ligado a um valor ético para que exista uma completa imagem de qualidade. A profissão que dignifica o indivíduo através da sua correta aplicação, pode também levar ao desprestígio através de conduta inadequada, pela ruptura dos princípios éticos (MONTEIRO e CHACON, 2005).

O grupamento de profissionais que exercem a mesma atividade dá origem às diversas classes profissionais e também à conduta pertinente. Normalmente essas classes profissionais possuem um instrumento regulador da conduta de seus membros e destes com a sociedade, formando um conjunto racional, com a finalidade de estabelecer linhas ideais éticas.

Um determinado código de ética pode ser entendido como uma relação das práticas de comportamento que se espera que sejam observadas no exercício da profissão. As normas do código de ética visam ao bem-estar da sociedade, de forma a assegurar a franqueza de procedimentos de seus membros dentro e fora da organização. Têm como um dos objetivos básicos a formação da consciência profissional de seus membros sobre padrões de conduta. Contêm, também, asserções sobre princípios éticos gerais e regras particulares sobre problemas específicos que surgem na profissão. Definindo o Código de Ética Profissional (CEP) de forma mais precisa, Lisboa (1997, p. 62) apud Monteiro e Chacon (2005), assim se pronuncia: “Um código de ética é um corpo de princípios que relaciona as principais práticas de comportamento permitidas e proibidas no exercício da profissão”.

O código de ética varia de organização para organização. Este se diferencia quanto ao conteúdo, extensão e formato. Mesmo assim, dentre os diversos códigos de ética existentes, podem existir neles conteúdos semelhantes.

Exemplo

Código de ética profissional, da EMPRESA ALUNORTE (Alumina do Norte do Brasil S.A.) que está localizada no polo de Barcarena, Pará.

Regras de conduta de ética

Este código de ética aplica-se a todos os administradores e empregados da Alunorte e contém normas pelas quais estes empregados devem pautar as suas condutas funcionais nos relacionamentos interno e externo, cabendo aos membros da diretoria, gerentes de área, de divisão e operacionais, no âmbito de suas respectivas atribuições, zelar para que esse código seja amplamente divulgado e adequadamente cumprido.

Os consultores e contratados cujos serviços são utilizados pela Alunorte devem ser conduzidos de acordo com os princípios, valores e com o código de ética da Alunorte. É responsabilidade dos gerenciadores de contratos garantirem que eles estejam cientes do conteúdo desses documentos e que concordem em acatar suas disposições em relação a todas as transações com a Alunorte ou com terceiros com os quais se relacionam, a serviço da Alunorte.

Os membros do Conselho de Administração, do Comitê Técnico e do Comitê Financeiro deverão observar as normas desse código de ética, no exercício de suas funções estatutárias.

É dever de cada um exercer suas atividades em consonância com este código de ética, estimulando e orientando os seus colegas nesse sentido, sempre que entender apropriado, considerando as peculiaridades e especificações das situações.

Vejamos algumas normas do código de ética da Alunorte (ALUNORTE, 2008):

Relações no Trabalho

- a) As relações no ambiente de trabalho e em todas as instalações da empresa devem se pautar pela atitude positiva, urbanidade, cortesia e respeito mútuo, com todos se empenhando para que predominem a transparência, o foco no resultado, o espírito de equipe, o profissionalismo, a lealdade e a confiança, sempre voltados para o desenvolvimento da Alunorte.
- b) É vedado a todos o uso do cargo visando obter facilidades ou qualquer outra forma de favorecimento para si ou para terceiros.
- c) Os administradores, empregados, consultores e contratados da Alunorte deverão praticar a equidade, combater qualquer forma de discriminação e respeitar características inerentes à raça, religião, idade, origem, gênero, opção sexual, classe social, deficiência, filiação partidária e engajamento sindical, na contratação, promoção, acesso a treinamento, remuneração e desligamento.
- d) A Alunorte não interfere no exercício dos direitos dos empregados em observar preceitos ou práticas, ou em atender às necessidades inerentes à raça, religião, idade, origem, gênero, opção sexual, classe social, deficiência, filiação partidária e engajamento sindical. Ressalta-se que a

Alunorte tem, assim, o direito e o dever de exigir que cada empregado seja responsável pela manutenção dos mais altos padrões éticos na conduta de seus atos, respeitando as relações no ambiente de trabalho que devem se pautar pelo respeito mútuo e pelas regras de convivência descritas neste documento.

- e) A Alunorte não aceitará ocorrência de atos que se caracterizem como assédio sexual no ambiente de trabalho. Alegações de assédio sexual serão investigadas pela comissão responsável. Confirmada a veracidade, será adotada medida disciplinar adequada, inclusive demissão ou rescisão de contrato. É considerado assédio sexual qualquer ato de natureza sexual ou com intenção dessa natureza que:
- crie pressões e um ambiente de trabalho intimidante, hostil ou ofensivo ou
 - interfira no desempenho do indivíduo no trabalho ou
 - afete adversamente as oportunidades de emprego ou de progresso de um indivíduo.

Assédio sexual pode incluir atos, atitudes sexuais, pressão hostil, pressão sutil ou explícita para obter favores sexuais, piadas de natureza ou fundo sexual, insinuações ou propostas que sejam ofensivas.

- f) A Alunorte não tolera ameaças, comportamento abusivo, conduta ofensiva ou assédio moral (assédio moral é a exposição dos trabalhadores e trabalhadoras a situações humilhantes e constrangedoras, repetitivas e prolongadas durante a jornada de trabalho e no exercício de suas funções).
- g) É proibido realizar qualquer tipo ou espécie de propaganda comercial nas dependências da Alunorte ou utilizando a condição de empregado ou administrador da empresa, quando esta não estiver sido previamente aprovada, segundo as normas da Alunorte.
- h) Os empregados e administradores da empresa não deverão ter outros empregos ou atividades paralelas que prejudiquem o exercício eficiente de suas funções na Alunorte.
- i) As avaliações dos empregados e administradores deverão ser por mérito, tendo como base a eficiência com que exercem as suas funções.

Resumo

Com a abordagem de cultura organizacional se enfatizou a sua relevância na estrutura organizacional de uma empresa, seus componentes, como os costumes e tradições influenciam uma entidade empresarial. Mostra a conduta que exerce o chefe e/ou líder num grupo organizado; e, como são tipificados os líderes segundo sua função.

Levaram-se em conta os motivos e necessidades das pessoas para doar o seu esforço físico ou mental a uma entidade organizada; como a psicologia social fornece análises de influência recíproca entre o indivíduo e seu contexto.

Finalmente, discorreu-se sobre a ética e o agir moral do sujeito, procurando direcionar a sua atuação, compromisso e responsabilidade como futuro profissional.



Atividades de aprendizagem

1. O que devemos entender por ética?
2. O que é o bem e o que é o mal? Cite situações em que você possa empregar os conceitos de bem e de mal.
3. Analise as seguintes afirmativas:

I – Muitas empresas têm dificuldade de promover mudanças no comportamento de seus funcionários no ambiente de trabalho.

II – As crenças, valores e atitudes que compõem a cultura organizacional influenciam no comportamento dos funcionários na empresa.

Analisando as afirmativas, marque a que está correta:

- a) As duas afirmações são verdadeiras; a segunda justifica a primeira.
- b) As duas afirmações são verdadeiras; a segunda não justifica a primeira.
- c) A primeira afirmação é verdadeira; a segunda é falsa.
- d) A primeira afirmação é falsa; a segunda é verdadeira.
- e) As duas afirmações são falsas.

4. Cite os aspectos que compõem a organização formal.
5. Porque chefia e liderança não têm o mesmo significado?

Aula 4 – Direito do trabalho e direito constitucional

Objetivos

Compreender o conjunto de princípios, regras e instituições referentes à relação de trabalho.

Entender como se deu a evolução histórica do direito do trabalho no Brasil.

Conhecer o artigo 5º da Constituição Federal.

4.1 Direito do trabalho

4.1.1 Conceito de direito do trabalho

Direito do trabalho é o ramo especial do Direito que reúne o complexo das normas que regulam a relação entre empregado e empregador.

Com a reforma do Judiciário em 2004, foi ampliada a competência da Justiça do Trabalho para julgar também dissídios de todas as relações de trabalho, mesmo as que possuem regras específicas.

4.1.2 Desenvolvimento no Brasil

Marco inicial – a Lei Áurea (1888), que extinguiu a escravidão no Brasil é considerada como a circunstância que deu início à história do direito do trabalho no Brasil.

Não obstante ela não tivesse qualquer objetivo de regulamentar as relações de trabalho, serviu, para criar na sociedade brasileira o ambiente propício para o desenvolvimento da relação de emprego, que é o trabalho livre.

Segundo Delgado (2004) apud Silva (2008), antes de a escravidão acabar pela Lei Áurea existia o trabalho livre no Brasil, reunindo características da relação de emprego, como também algumas indústrias. Contudo, essa forma de trabalho não possuía ainda elementos que a fizessem socialmente relevante e que gerasse a necessidade de regulamentação legislativa.

Nessa época, o projeto do Código Civil dedicava apenas 22 artigos às questões de trabalho, com a denominação imprópria de “Locação de Serviços”.

Primeiro período – no primeiro período da evolução do Direito do Trabalho no Brasil, que vai de 1888 – data em que foi promulgada a Lei Áurea – a 1930, temos um ambiente social em que as relações empregatícias mais importantes se concentram apenas no setor cafeeiro nas cidades de São Paulo e no Rio de Janeiro.

O movimento operário ainda se revelava sem organização e pressão suficientes para influir na regulação das relações de trabalho de forma perene e consistente, seja pelos instrumentos de negociação coletiva ou pela atuação normativa estatal.

Como resultado desse quadro, evidentemente só podia contar com uma baixa atividade legislativa do Estado no que toca à regulação das relações de trabalho. As poucas leis que foram criadas nesse período não são consideradas pela doutrina como pertencentes a um sistema juslaboralista, mas sim como leis esparsas, desvinculadas, portanto, de um ordenamento jurídico trabalhista nacional.

Segundo período – no segundo período, compreendido entre 1930 a 1988, é considerado como o período da institucionalização do Direito do Trabalho no Brasil, marcadamente nos primeiros quinze anos, quando é firmado o modelo jurídico e institucional do Direito do Trabalho, findando com término da ditadura de Getúlio Vargas em 1945.

O Ministério do Trabalho, Indústria e Comércio foi criado pelo decreto nº 19.443, de 26.11.1930 e constituiu-se na primeira ação governamental dessa institucionalização.

O Decreto nº 19.970, de 19.03.1931 criou a estrutura sindical oficial, que tinha como base o sindicato único, submetido ao reconhecimento estatal e considerado como colaborador dele.

Com a criação das Comissões Mistas de Conciliação e Julgamento, por meio do Decreto nº 21.396, de 21.03.1932, onde só poderiam demandar os empregados pertencentes ao sindicato oficial, o Estado implementa um sistema de solução judicial dos conflitos trabalhistas. A Justiça do Trabalho foi regulamentada em 01.05.1939, pelo Decreto-lei nº 1.237, mas só foi incluída como integrante do Poder Judiciário na Constituição de 1946.

Como ponto marcante desse período temos a consolidação da estrutura normativa juslaboralista em um único diploma legal, a **Consolidação das Leis do Trabalho** ou **CLT** (Decreto-lei nº 5.452, de 01.05.1943).

Terceiro período (Constituição de 1988) – o terceiro período da evolução do Direito do Trabalho no Brasil se dá com a Constituição Federal de 1988, onde ocorre a chamada democratização do Direito do Trabalho em relação ao modelo nitidamente intervencionista estatal anterior.

Um dos principais pontos que marcam o avanço democrático no direito do trabalho brasileiro na Constituição é a proibição da intervenção do Estado – por meio do ministério do trabalho – nas entidades sindicais, rompendo o controle político-administrativo estatal sobre estas entidades (art. 8º, I).

Em seguida temos o reconhecimento e o incentivo pelo Estado da utilização dos instrumentos de negociação coletiva autônoma (art. 7º, XXVI): a convenção coletiva e os acordos coletivos de trabalho.

A Constituição Federal também inovou quando, ao tratar dos direitos dos trabalhadores, inseriu-os na parte referente aos direitos e garantias fundamentais, o que nas constituições anteriores era parte da ordem econômica e social. Por esta inserção, os direitos trabalhistas são considerados no Estado brasileiro como direitos imprescindíveis ao atingimento da dignidade da pessoa humana (SILVA, 2008).

4.1.3 Identificação profissional: a Carteira de Trabalho e Previdência Social (CTPS)

A Carteira de Trabalho e Previdência Social (Figura 4.1) é o principal documento de identificação profissional do trabalhador. Nela são anotados os elementos mais importantes concernentes às relações de emprego passadas e presentes do trabalhador e as alterações relevantes havidas em seus contratos de trabalho, bem como informações do interesse da Previdência Social.



Figura 4.1: Documento de identificação profissional do trabalhador: Carteira de Trabalho e Previdência Social (CTPS)

Fonte: <http://www.turistamalemolente.com.br/onde-fazer-carteira-de-trabalho>

A importância desse documento para o trabalhador é bastante evidente, servindo como instrumento de prova em favor do empregado, não só no que tange à existência do contrato de trabalho, mas também quanto às condições estabelecidas no pacto, como valor e composição do salário, condições especiais, férias, etc. Além disso, a CTPS é o meio de prova usualmente utilizado para a comprovação perante o INSS do tempo de serviço vinculado à Previdência Social, para fins de obtenção de aposentadoria, recebimento de benefícios, etc.

Dispõe a CLT que “a Carteira de Trabalho e Previdência Social é obrigatória para o exercício de qualquer emprego, inclusive de natureza rural, ainda que de caráter temporário, e para o exercício por conta própria de atividade profissional remunerada” (art. 13).

A CTPS será emitida pelas Delegacias Regionais do Trabalho (DRTs) ou, mediante convênio, por órgãos da Administração Direta ou Indireta da União, dos Estados, do Distrito Federal ou dos Municípios.

No caso de não serem firmados convênios com esses órgãos, poderão ser conveniados sindicatos para emissão da CTPS.

4.1.3.1 Apresentação e devolução da CTPS

Nenhum empregado pode ser admitido sem apresentar a Carteira de Trabalho, sendo que o empregador tem o prazo legal de **48 horas** para proceder às anotações da data de admissão, da remuneração e das condições especiais, se houver, devolvendo-a em seguida ao empregado (CLT, art. 29).

A não devolução da CTPS no prazo de 48 horas sujeita o empregador ao pagamento de multa (CLT, art. 53).

4.1.4 Contrato de trabalho

4.1.4.1 Conceito

Haverá contrato de trabalho sempre que uma pessoa física se obrigar a realizar atos, executar obras ou prestar serviços para outra e sob dependência desta, durante um período determinado ou indeterminado de tempo, mediante o pagamento de uma remuneração; quanto à relação de emprego, dar-se-á quando uma pessoa realizar atos, executar obras ou prestar serviços para outra, sob dependência desta, em forma voluntária e mediante o pagamento de uma remuneração, qualquer que seja o ato que lhe dê origem.

Contrato é a manifestação das vontades das partes e o contrato de trabalho só existirá se as partes forem: empregado e empregador conforme as características previstas no artigo 2º e 3º da CLT.

São as seguintes as características do contrato de trabalho:

É **bilateral**, pois produz direitos e obrigações para ambos.

É **oneroso**, em que a remuneração é requisito essencial.

É **comutativo**, pois as prestações de ambas as partes apresentam relativa equivalência, sendo conhecidas no momento da celebração do ajuste.

É **consensual**, pois a lei não impõe forma especial para a sua celebração, bastando anuência das partes.

É um **contrato de adesão**, pois um dos contratantes, o empregado, limita-se a aceitar as cláusulas e condições previamente estabelecidas pelo empregador.

É **pessoal** (*intuitu personae*), pois a pessoa do empregado é considerada pelo empregador como elemento determinante da contratação, não podendo aquele se fazer substituir na prestação laboral sem o consentimento deste.

É de **execução continuada**, pois a execução do contrato não se exaure numa única prestação, prolongando-se no tempo.

4.1.4.2 Tipos de contratos

O contrato de trabalho pode ser por tempo determinado ou indeterminado.

Quando do contrato por tempo determinado, as partes envolvidas têm conhecimento de que se dará a dissolução do contrato em prazo curto e podem, se quiserem, prorrogar o contrato em prazo ou extingui-lo.

No caso do contrato por tempo indeterminado, a rescisão será unilateral quando uma das partes tomar a iniciativa de dissolver o contrato. Ou o empregado pede demissão, ou o empregador despede o empregado, com ou sem justa causa.

a) Contrato indeterminado

O contrato de trabalho padrão, por força do princípio da continuidade da relação de trabalho é o indeterminado.

Este contrato poderá ser rescindido pelo empregador com o pagamento do aviso prévio, multa de 40 % sobre o FGTS, 13º salário e férias + 1/3. Em todas as situações o contrato deverá ser anotado na CTPS do trabalhador em 48 horas sob as penas previstas na CLT, ainda que seja contrato de experiência.

b) Contrato determinado

O contrato de trabalho poderá ser indeterminado quanto ao prazo quando terá seu término com a dação do aviso prévio ou poderá ser determinado se cumprido o que prescreve os artigos 443 § 1º, § 2º, 445 e 451 da CLT.

As exigências legais para a validade do contrato por prazo determinado (que não pode ser confundido com contrato de trabalho temporário) são:

- Sua vigência depende de termo prefixado ou da execução de serviços especificados ou ainda da realização de certo acontecimento suscetível de previsão aproximada.
- O contrato por prazo determinado só será válido em se tratando: de serviço cuja natureza ou transitoriedade justifique a predeterminação do prazo; de atividades empresariais de caráter transitório; de contrato de experiência.
- Não poderá ser superior a dois anos incluindo a prorrogação.
- Só poderá ser prorrogado uma vez.

No término antecipado do contrato determinado o empregador pagará ao empregado a metade da remuneração a que teria direito até o fim do contrato. Se o empregado se desligar antes do término do contrato, deverá indenizar o empregador dos prejuízos causados. De acordo com o artigo 481 da CLT estes contratos podem conter uma cláusula assecuratória de direito recíproco de rescisão com pagamento apenas dos direitos existentes no caso dos contratos por prazo indeterminado.

c) Contrato de experiência

O contrato de experiência é uma modalidade do contrato determinado, porém não tem as exigências descritas no item b do contrato determinado e terá a duração máxima de 90 dias já inclusa uma prorrogação permitida.

4.1.4.3 Duração dos contratos

A CLT fixa o prazo máximo de dois anos para os contratos a prazo determinado em geral e de noventa dias para o contrato de experiência (arts. 445 e 451). Admite-se uma única prorrogação que deve ser feita dentro dos prazos que a lei fixou. Havendo uma segunda prorrogação, ainda que dentro do prazo legal, o contrato passará a ser considerado por prazo indeterminado.

No caso do prazo indeterminado que é a forma comum de contratação, esta será sempre presumida, se houver dúvida. Assim, aquele que alegar a determinação do prazo deverá prová-la, na forma e pelos meios admitidos em direito. Caso não tenha êxito, considerar-se-á que o contrato é por prazo indeterminado.

4.1.5 Direito tutelar do trabalho

Direito Tutelar do Trabalho é o segmento do Direito do Trabalho que trata das regras de proteção ao empregado quanto a sua saúde, ao ambiente e às condições físicas de trabalho, assim como da fiscalização a ser exercida sobre o empregador desses mesmos direitos.

Este seguimento do Direito do Trabalho está incumbido de dar proteção ao empregado quanto a sua saúde, como, por exemplo, ocorre com as férias, com a jornada de trabalho - para que não trabalhe excessivamente e tenha um descanso semanal - e, também, o ambiente e as condições físicas de trabalho - como em relação à segurança e medicina do trabalho - e quanto às condições de trabalho que irão ser dadas à mulher e à criança ou ao adolescente.

A CLT estabelece normas que são destinadas à tutela (proteção) do trabalhador.

O intuito primordial é tutelar a condição psicossomática do trabalhador. Por fim, quem irá verificar se essas regras são cumpridas pelo empregador é a fiscalização trabalhista.

4.1.5.1 Quem realiza a fiscalização do trabalho?

A inspeção do trabalho tem por finalidade a prevenção e manutenção adequada dos direitos trabalhistas dos empregados, frente à relação trabalhista com o empregador, podendo ser pessoa de direito privado ou público.

Podemos admitir que o Estado regule a relação trabalhista de duas formas. Num primeiro plano a inspeção direta e autônoma do auditor-fiscal junto ao empregador e, em segundo, a Justiça do Trabalho, provocada e dependente da vontade do empregado.

O empregado se respalda na inspeção do trabalho para manter o cumprimento dos seus direitos, mesmo porque, muitas vezes, tem ciência de parte dos seus direitos, mas é compelido a não reivindicar, por temer represália do empregador.

Também podemos considerar as instruções fornecidas pelo fiscal ao empregador, para que este possa se ajustar aos termos da lei, principalmente daquelas recém editadas.

4.1.6 Direito constitucional

Direitos e Garantias Individuais - Art. 5º da Constituição Federal.

O Art. 5º da Constituição Federal trata dos Direitos e Deveres Individuais e Coletivos. É bom que os técnicos saibam de seus direitos e deveres como cidadãos.

Art. 5º Todos são iguais perante a lei, sem distinção de qualquer natureza, garantindo-se aos brasileiros e aos estrangeiros residentes no País a inviolabilidade do direito à vida, à liberdade, à igualdade, à segurança e à propriedade, nos termos seguintes:

I - homens e mulheres são iguais em direitos e obrigações, nos termos desta Constituição;

II - ninguém será obrigado a fazer ou deixar de fazer alguma coisa senão em virtude de lei;

III - ninguém será submetido à tortura nem a tratamento desumano ou degradante;

IV - é livre a manifestação do pensamento, sendo vedado o anonimato;

V - é assegurado o direito de resposta, proporcional ao agravo, além da indenização por dano material, moral ou à imagem;

VI - é inviolável a liberdade de consciência e de crença, sendo assegurado o livre exercício dos cultos religiosos e garantida, na forma da lei, a proteção aos locais de culto e as suas liturgias;

VII - é assegurada, nos termos da lei, a prestação de assistência religiosa nas entidades civis e militares de internação coletiva;

VIII - ninguém será privado de direitos por motivo de crença religiosa ou de convicção filosófica ou política, salvo se as invocar para eximir-se de obrigação legal a todos imposta e recusar-se a cumprir prestação alternativa, fixada em lei;

IX - é livre a expressão da atividade intelectual, artística, científica e de comunicação, independentemente de censura ou licença;

X - são invioláveis a intimidade, a vida privada, a honra e a imagem das pessoas, assegurado o direito à indenização pelo dano material ou moral decorrente de sua violação;

XI - a casa é asilo inviolável do indivíduo, ninguém nela podendo penetrar sem consentimento do morador, salvo em caso de flagrante delito ou desastre, ou para prestar socorro, ou, durante o dia, por determinação judicial;

XII - é inviolável o sigilo da correspondência e das comunicações telegráficas, de dados e das comunicações telefônicas, salvo, no último caso, por ordem judicial, nas hipóteses e na forma que a lei estabelecer para fins de investigação criminal ou instrução processual penal, vide Lei nº 9.296, de 1996;

XIII - é livre o exercício de qualquer trabalho, ofício ou profissão, atendidas às qualificações profissionais que a lei estabelecer;

XIV - é assegurado a todos o acesso à informação e resguardado o sigilo da fonte, quando necessário ao exercício profissional;

XV - é livre a locomoção no território nacional em tempo de paz, podendo qualquer pessoa, nos termos da lei, nele entrar, permanecer ou dele sair com seus bens;

XVI - todos podem reunir-se pacificamente, sem armas, em locais abertos ao público, independentemente de autorização, desde que não frustrem outra reunião anteriormente convocada para o mesmo local, sendo apenas exigido prévio aviso à autoridade competente;

XVII - é plena a liberdade de associação para fins lícitos, vedada a de caráter paramilitar;

XVIII - a criação de associações e, na forma da lei, a de cooperativas independem de autorização, sendo vedada a interferência estatal em seu funcionamento;

XIX - as associações só poderão ser compulsoriamente dissolvidas ou ter suas atividades suspensas por decisão judicial, exigindo-se, no primeiro caso, o trânsito em julgado;

XX - ninguém poderá ser compelido a associar-se ou a permanecer associado;

XXI - as entidades associativas, quando expressamente autorizadas, têm legitimidade para representar seus filiados judicial ou extrajudicialmente;

XXII - é garantido o direito de propriedade;

XXIII - a propriedade atenderá a sua função social;

XXIV - a lei estabelecerá o procedimento para desapropriação por necessidade ou utilidade pública, ou por interesse social, mediante justa e prévia indenização em dinheiro, ressalvados os casos previstos nesta Constituição;

XXV - no caso de iminente perigo público, a autoridade competente poderá usar de propriedade particular, assegurada ao proprietário indenização ulterior, se houver dano;

XXVI - a pequena propriedade rural, assim definida em lei, desde que trabalhada pela família, não será objeto de penhora para pagamento de débitos decorrentes de sua atividade produtiva, dispondo a lei sobre os meios de financiar o seu desenvolvimento;

XXVII - aos autores pertence o direito exclusivo de utilização, publicação ou reprodução de suas obras, transmissível aos herdeiros pelo tempo que a lei fixar;

XXVIII - são assegurados, nos termos da lei:

a) a proteção às participações individuais em obras coletivas e à reprodução da imagem e voz humanas, inclusive nas atividades desportivas;

b) o direito de fiscalização do aproveitamento econômico das obras que criarem ou de que participarem aos criadores, aos intérpretes e às respectivas representações sindicais e associativas;

XXIX - a lei assegurará aos autores de inventos industriais privilégio temporário para sua utilização, bem como proteção às criações industriais, à propriedade das marcas, aos nomes de empresas e a outros signos distintivos, tendo em vista o interesse social e o desenvolvimento tecnológico e econômico do País;

XXX - é garantido o direito de herança;

XXXI - a sucessão de bens de estrangeiros situados no País será regulada pela lei brasileira em benefício do cônjuge ou dos filhos brasileiros, sempre que não lhes seja mais favorável a lei pessoal do "*de cujus*";

XXXII - o Estado promoverá, na forma da lei, a defesa do consumidor;

XXXIII - todos têm direito a receber dos órgãos públicos informações de seu interesse particular, ou de interesse coletivo ou geral, que serão prestadas no prazo da lei, sob pena de responsabilidade, ressalvadas aquelas cujo sigilo seja imprescindível à segurança da sociedade e do Estado; (Regulamento)

XXXIV - são a todos assegurados, independentemente do pagamento de taxas:

a) o direito de petição aos Poderes Públicos em defesa de direitos ou contra ilegalidade ou abuso de poder;

b) a obtenção de certidões em repartições públicas, para defesa de direitos e esclarecimento de situações de interesse pessoal;

XXXV - a lei não excluirá da apreciação do Poder Judiciário lesão ou ameaça a direito;

XXXVI - a lei não prejudicará o direito adquirido, o ato jurídico perfeito e a coisa julgada;

XXXVII - não haverá juízo ou tribunal de exceção;

XXXVIII - é reconhecida a instituição do júri, com a organização que lhe der a lei, assegurados:

a) a plenitude de defesa;

b) o sigilo das votações;

c) a soberania dos veredictos;

d) a competência para o julgamento dos crimes dolosos contra a vida;

XXXIX - não há crime sem lei anterior que o defina, nem pena sem prévia cominação legal;

XL - a lei penal não retroagirá, salvo para beneficiar o réu;

XLI - a lei punirá qualquer discriminação atentatória dos direitos e liberdades fundamentais;

XLII - a prática do racismo constitui crime inafiançável e imprescritível, sujeito à pena de reclusão, nos termos da lei;

XLIII - a lei considerará crimes inafiançáveis e insuscetíveis de graça ou anistia a prática da tortura, o tráfico ilícito de entorpecentes e drogas afins, o terrorismo e os definidos como crimes hediondos, por eles respondendo os mandantes, os executores e os que, podendo evitá-los, se omitirem;

XLIV - constitui crime inafiançável e imprescritível a ação de grupos armados, civis ou militares, contra a ordem constitucional e o Estado Democrático;

XLV - nenhuma pena passará da pessoa do condenado, podendo a obrigação de reparar o dano e a decretação do perdimento de bens serem, nos termos da lei, estendidas aos sucessores e contra eles executadas, até o limite do valor do patrimônio transferido;

XLVI - a lei regulará a individualização da pena e adotará, entre outras, as seguintes:

- a) privação ou restrição da liberdade;
- b) perda de bens;
- c) multa;
- d) prestação social alternativa;
- e) suspensão ou interdição de direitos;

XLVII - não haverá penas:

- a) de morte, salvo em caso de guerra declarada, nos termos do art. 84, XIX;
- b) de caráter perpétuo;
- c) de trabalhos forçados;
- d) de banimento;
- e) cruéis;

XLVIII - a pena será cumprida em estabelecimentos distintos, de acordo com a natureza do delito, a idade e o sexo do apenado;

XLIX - é assegurado aos presos o respeito à integridade física e moral;

L - às presidiárias serão asseguradas condições para que possam permanecer com seus filhos durante o período de amamentação;

LI - nenhum brasileiro será extraditado, salvo o naturalizado, em caso de crime comum, praticado antes da naturalização, ou de comprovado envolvimento em tráfico ilícito de entorpecentes e drogas afins, na forma da lei;

LII - não será concedida extradição de estrangeiro por crime político ou de opinião;

LIII - ninguém será processado nem sentenciado senão pela autoridade competente;

LIV - ninguém será privado da liberdade ou de seus bens sem o devido processo legal;

LV - aos litigantes, em processo judicial ou administrativo, e aos acusados em geral é assegurada o contraditório e ampla defesa, com os meios e recursos a ela inerentes;

LVI - são inadmissíveis, no processo, as provas obtidas por meios ilícitos;

LVII - ninguém será considerado culpado até o trânsito em julgado de sentença penal condenatória;

LVIII - o civilmente identificado não será submetido à identificação criminal, salvo nas hipóteses previstas em lei;

LIX - será admitida ação privada nos crimes de ação pública, se esta não for intentada no prazo legal;

LX - a lei só poderá restringir a publicidade dos atos processuais quando a defesa da intimidade ou o interesse social o exigirem;

LXI - ninguém será preso senão em flagrante delito ou por ordem escrita e fundamentada de autoridade judiciária competente, salvo nos casos de transgressão militar ou crime propriamente militar, definidos em lei;

LXII - a prisão de qualquer pessoa e o local onde se encontre serão comunicados imediatamente ao juiz competente e à família do preso ou à pessoa por ele indicada;

LXIII - o preso será informado de seus direitos, entre os quais o de permanecer calado, sendo-lhe assegurada a assistência da família e de advogado;

LXIV - o preso tem direito à identificação dos responsáveis por sua prisão ou por seu interrogatório policial;

LXV - a prisão ilegal será imediatamente relaxada pela autoridade judiciária;

LXVI - ninguém será levado à prisão ou nela mantido, quando a lei admitir a liberdade provisória, com ou sem fiança;

LXVII - não haverá prisão civil por dívida, salvo a do responsável pelo inadimplemento voluntário e inescusável de obrigação alimentícia e a do depositário infiel;

LXVIII - conceder-se-á "*habeas corpus*" sempre que alguém sofrer ou se achar ameaçado de sofrer violência ou coação em sua liberdade de locomoção, por ilegalidade ou abuso de poder;

LXIX - conceder-se-á mandado de segurança para proteger direito líquido e certo, não amparado por "*habeas corpus*" ou "*habeas data*", quando o responsável pela ilegalidade ou abuso de poder for autoridade pública ou agente de pessoa jurídica no exercício de atribuições do Poder Público;

LXX - o mandado de segurança coletivo pode ser impetrado por:

a) partido político com representação no Congresso Nacional;

b) organização sindical, entidade de classe ou associação legalmente constituída e em funcionamento há pelo menos um ano, em defesa dos interesses de seus membros ou associados;

LXXI - conceder-se-á mandado de injunção sempre que a falta de norma regulamentadora torne inviável o exercício dos direitos e liberdades constitucionais e das prerrogativas inerentes à nacionalidade, à soberania e à cidadania;

LXXII - conceder-se-á "*habeas data*":

a) para assegurar o conhecimento de informações relativas à pessoa do impetrante, constantes de registros ou bancos de dados de entidades governamentais ou de caráter público;

b) para a retificação de dados, quando não se prefira fazê-lo por processo sigiloso, judicial ou administrativo;

LXXIII - qualquer cidadão é parte legítima para propor ação popular que vise a anular ato lesivo ao patrimônio público ou de entidade de que o Estado participe, à moralidade administrativa, ao meio ambiente e ao patrimônio

histórico e cultural, ficando o autor, salvo comprovada má-fé, isento de custas judiciais e do ônus da sucumbência;

LXXIV - o Estado prestará assistência jurídica integral e gratuita aos que comprovarem insuficiência de recursos;

LXXV - o Estado indenizará o condenado por erro judiciário, assim como o que ficar preso além do tempo fixado na sentença;

LXXVI - são gratuitos para os reconhecidamente pobres, na forma da lei:

a) o registro civil de nascimento;

b) a certidão de óbito;

LXXVII - são gratuitas as ações de "*habeas corpus*" e "*habeas data*", e, na forma da lei, os atos necessários ao exercício da cidadania;

LXXVIII - a todos, no âmbito judicial e administrativo, são assegurados a razoável duração do processo e os meios que garantam a celeridade de sua tramitação. (Incluído pela Emenda Constitucional nº 45, de 2004).

§ 1º - As normas definidoras dos direitos e garantias fundamentais têm aplicação imediata.

§ 2º - Os direitos e garantias expressos nesta Constituição não excluem outros decorrentes do regime e dos princípios por ela adotados, ou dos tratados internacionais em que a República Federativa do Brasil seja parte.

§ 3º - Os tratados e convenções internacionais sobre direitos humanos que forem aprovados, em cada Casa do Congresso Nacional, em dois turnos, por três quintos dos votos dos respectivos membros, serão equivalentes às emendas constitucionais. (Incluído pela Emenda Constitucional nº 45, de 2004).

§ 4º - O Brasil se submete à jurisdição de Tribunal Penal Internacional cuja criação tenha manifestado adesão. (Incluído pela Emenda Constitucional nº 45, de 2004).

Resumo

A aula discorre sobre o conjunto de normas, princípios e instituições aplicáveis às relações de trabalho e situações semelhantes, tendo como base o direito do trabalho e destacando as regras do contrato de trabalho, suas características e tipos. Finalmente dá uma visão sobre a importância do Art. 5º da Constituição Federal, que trata dos direitos e deveres individuais e coletivos.

Atividades de aprendizagem



1. Qual a importância da carteira de trabalho como instrumento em favor do empregado?
2. O que é um contrato de trabalho e quais suas características principais?
3. A partir do que você leu sobre Direito Tutelar, faça um comentário de seus direitos e deveres como futuro técnico empregado.
4. Faça um comentário a partir da leitura de Direito Constitucional, de como será ou de como já está a sua participação como cidadão consciente dos seus direitos e deveres.

Referências

- ALBRAS. **Informações Institucionais**. Disponível em: <<http://www.albras.net/infoinstucional.htm>>. Acesso em: ago. 2011.
- ALUNORTE. **Código de ética**. Disponível em: <www.alunorte.net>.
- BRASIL. **Constituição Federal**. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Constituicao/Constituicao.htm>. Acesso em: abr. 2011.
- CHIAVENATO, I. **Administração nos novos tempos**. 2. ed. Lisboa: Ed. Elsevier, 2005.
- CHIAVENATO, I. **Gestão de pessoas**: o novo papel dos recursos humanos nas organizações. Rio de Janeiro: Campus, 1999.
- CHIAVENATO, I. **Introdução à teoria geral da Administração**. 4. ed. São Paulo: Makron Books, 1993.
- CHIAVENATO, I. **Introdução à teoria geral da Administração**. 6. ed. São Paulo: Campus, 2000.
- COSTA, E. B. **A organização formal e a organização informal**. 2010. Disponível em: <<http://www.webartigos.com/articles/36855/1/A-ORGANIZACAO-FORMAL-E-A-ORGANIZACAO-INFORMAL/pagina1.html#ixzz1LuoRx0av>>. Acesso em: abr. 2011.
- DELGADO, M. G. **Curso de direito do trabalho**. 3. ed. São Paulo: LTr, 2004.
- FERREIRA, B. H. Aurelio. **Novo dicionário da língua portuguesa**. 3. ed. Editora Positivo, 2004.
- GOMES, A. A. P.; QUELHAS, O. L. G. A motivação no ambiente organizacional. **Revista Produção online**. v. 3, n. 3, set. 2003. ISSN 1676-1901
- LISBOA, L. P. **Ética geral e profissional em contabilidade**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1997.
- MADSEN, Simone Rodrigues de Oliveira. **Psicologia e ética**. 2010. Disponível em: <<http://simonemadsenpsi.blogspot.com/2010/12/psicologia-e-etica.html>>.
- MAXIMIANO, A. C. A. **Introdução à administração**. 7. ed. Reimpressão 2008. Ed. Atlas, 2008.
- MONTEIRO, T. M. L.; CHACON, M. J. M. Um caso de ética profissional: a relação das empresas com os conselhos de contabilidade. In: **X SEACON – Seminário Acadêmico de Contabilidade**, 2005.
- PARRIUL, J. J. **Teoria geral da administração** [apostila]. Faculdade Itop. Palmas, 2010. Disponível em: <<http://www.pupila2.com>>. Acesso em: abr. 2011.

PEPE, C. R.; QUADROS, L. R. Liderança: evidenciando a importância de um líder dentro da organização (estudo de caso). **Revista Eletrônica Lato Sensu**. Ano 3, n. 1, mar. 2008. ISSN 1980-6116.

PINTO, R. **Tópicos de gestão contemporânea** [apostila]. Universidade Estadual do Ceará – UECE, 2006.

SANT'ANNA, V. B. **Liderança e seus tipos**. 2008. Disponível em: <<http://www.administradores.com.br/informe-se/artigos/lideranca-e-seus-tipos/20854>>. Acesso em: 15 jun. 2011.

SAYLES, L. R.; STRAUS G. **Comportamento humano nas organizações**. Atlas, 1969.

SILVA, P. A. M. e. **Direito do trabalho I** [apostila]. UNIPÊ – Centro Universitário de João Pessoa. Departamento de Ciências Jurídicas – Curso de Direito. 2008. Disponível em: <http://www.paulomaia.adv.br/arquivos/documents/academico/APOSTILA_DE_DIREITO_DO_TRABALHO_I___1_ESTGIO_1.pdf>. Acesso em: abr. 2011.

VALE. **Relatório de sustentabilidade 2009**. Disponível em: <<http://www.vale.com/Util/relatorio-de-sustentabilidade/2009/pt/pdf/Vale-Relatorio-de-Sustentabilidade-2009.pdf>>.

VALE. **Relatório de sustentabilidade 2010**. Disponível em: <<http://www.vale.com/p-br/sustentabilidade/relatorio-de-sustentabilidade/Documents/2010/Relat%C3%B3rio%20de%20Sustentabilidade%202010-%20PDF.pdf>>.

Currículo do professor-autor



Socorro de Fátima da Costa é licenciada em Ciências Sociais pela Universidade Federal do Pará (1998) e Especialista em Produção Rural e Ciências Sociais do Centro de Filosofia e Ciências Humanas da Universidade Federal do Pará e Museu Paraense Emílio Goeldi (2000). Professora AD-4 desde 2005 da rede de Ensino Médio da Secretaria de Estado e Educação do Pará. Além da docência em Sociologia e Filosofia, atua na área de pesquisa orientada a técnicas de ensino.