



# CADERNO DE ESTUDO

## FUNDAMENTOS DE GESTÃO

MARCELO MENEZES  
DA LUZ MACHADO

**Avantis**  
DIGITAL





# CADERNO DE ESTUDO

## FUNDAMENTOS DE GESTÃO

MARCELO MENEZES  
DA LUZ MACHADO

**Avantis**  
DIGITAL

fecha	
-------	--

# AUTOR

## PROFESSOR DA DISCIPLINA/CONTEUDISTA

### **Marcelo Menezes da Luz Machado**

E-mail: [mmavantis@gmail.com](mailto:mmavantis@gmail.com)

Possui graduação em Comércio Exterior pela Universidade do Vale do Itajaí (2005) e graduação em ADMINISTRAÇÃO pela Faculdade Avantis (2012). Atualmente é coordenador Centro de Formação e Apoio Profissional (extensão) da Faculdade Avantis. É professor da Faculdade Avantis nos cursos de graduação e pós-graduação (latu senso). É professor tutor da Sociedade Educacional Leonardo da Vinci, nos cursos de administração e processos gerenciais. É diretor da empresa Atitude now. Tem experiência na área de Administração, com ênfase em Administração, atuando principalmente nos seguintes temas: comércio exterior, gestão estratégica empresarial, planejamento estratégico, marketing e gestão.





# EMENTA



Introdução à Administração; história da administração; habilidades e áreas de atuação do administrador; planejamento, organização, direção e controle; escolas do pensamento administrativo: Clássica, Relações Humanas, Comportamental, Estruturalista, Burocrática, Sistêmica, Contingencial e Desenvolvimento Organizacional; sistemas e processos organizacionais; planejamento estratégico, operacional e o desempenho organizacional; as teorias e a organização atual.

# SUMÁRIO



## **MÓDULO I .....10**

1. APRESENTAÇÃO .....	10
2. DESAFIO .....	10
3. INFOGRÁFICO .....	12
4. CONTEÚDO DO LIVRO .....	13
5. DICA DO PROFESSOR .....	14
6. NA PRÁTICA .....	15
7. SAIBA MAIS .....	15
8. EXERCÍCIOS.....	16

## **MÓDULO II .....22**

1. APRESENTAÇÃO .....	22
2. DESAFIO .....	22
3. INFOGRÁFICO .....	24
4. CONTEÚDO DO LIVRO .....	25
5. DICA DO PROFESSOR .....	26
6. NA PRÁTICA .....	27
7. SAIBA MAIS .....	27
8. EXERCÍCIOS .....	28



### **MÓDULO III.....35**

1. APRESENTAÇÃO .....	35
2. DESAFIO .....	35
2. INFOGRÁFICO.....	37
4. CONTEÚDO DO LIVRO .....	38
5. DICA DO PROFESSOR .....	38
6. NA PRÁTICA .....	39
7. SAIBA MAIS .....	39
6. EXERCÍCIOS.....	40

### **MÓDULO IV.....47**

1. APRESENTAÇÃO .....	47
2. DESAFIO .....	47
3. INFOGRÁFICO .....	49
4. CONTEÚDO DO LIVRO .....	50
5. DICA DO PROFESSOR .....	51
6. NA PRÁTICA .....	51
7. SAIBA MAIS .....	52
8. EXERCÍCIOS .....	52

# MÓDULO I



## 1. APRESENTAÇÃO

Olá!

Nesta unidade de aprendizagem, trabalharemos com conceitos essenciais dos fundamentos de gestão. Na sequência, estudaremos a introdução a gestão. Por fim, conheceremos os elementos essenciais dos fundamentos de gestão com as práticas atuais das organizações.

Na segunda parte, examinaremos as Competências necessárias ao gestor. Para isso, estudaremos os alicerces da competência. Na sequência, diferenciaremos competência de incompetência. Ainda faremos a relação entre competências individuais e coletivas. Por fim, só então, poderemos compreender quais são os caminhos necessário para encontrar as competências necessárias de um gestor.

Ao final desta unidade você deve apresentar os seguintes aprendizados:

- Conhecer os conceitos essenciais dos fundamentos de gestão.
- Entender a base introdutória e teórica da gestão.
- Conectar os elementos essenciais dos fundamentos de gestão com as práticas atuais das organizações.
- Conhecer os alicerces da competência.
- Diferenciar competência e incompetência sobre a perspectiva teórico-prática na gestão organizacional.
- Relacionar competências individuais com competências coletivas.
- Compreender as competências necessárias ao gestor.

## 2. DESAFIO

Antes de iniciarmos nossos estudos que tal um desafio?

Leia o texto sugerido, depois, responda as questões propostas.

A intenção deste desafio é dar a você caro acadêmico a percepção que existe um volume considerável de empresas que fecham por motivo diversos. Sendo assim, esse é o ponto de partida para conhecer os conceitos essenciais dos fundamentos de gestão, em especial, a importância do planejamento e das pessoas dentro das organizações.

Leia o texto a seguir onde tratará sobre uma temática que assombra vários empresários no Brasil, publicado pela revista Exame, intitulado de “Por que as empresas Fecham?” Leia aqui (link externo) <https://exame.abril.com.br/pme/por-que-as-empresas-fecham/>

Vide um fragmento do texto exposto pela revista Exame:

Para o consultor do Sebrae em São Paulo Pedro João Gonçalves, alguns fatores relacionados à sobrevivência das empresas em seus primeiros anos no mercado estão ligados ao ambiente onde a empresa atua. Ele cita como exemplos a conjuntura econômica e a legislação. No entanto, pondera, outros fatores estão ligados à própria ação do empreendedor. “No âmbito do empreendedor, ele deve se preparar para atuar num mercado altamente competitivo, planejando como irá atuar, antes de abrir o empreendimento. Deve identificar o público-alvo, quem serão seus concorrentes e fornecedores. Após a abertura da empresa, o empresário não pode descuidar da gestão básica, como o controle do fluxo de receitas e despesas e o acompanhamento das mudanças dos hábitos dos consumidores. Itens básicos como finanças e marketing devem sempre ser observados para o sucesso da atividade empresarial”, recomenda o consultor.

Agora, Mãos à obra, reflita acerca do que lhe foi exposto anteriormente e componha um pequeno texto visando especificamente responder o seguinte questionamento:

- Qual é a importância do planejamento para a existência de uma empresa?
- Você conhece alguma empresa que pode ser considerada como “bem-sucedida” no qual as pessoas-chaves dessa organização não são comprometidas com suas responsabilidades profissionais?

**Dicas para auxiliar na resposta:** Justifique, argumente e defenda sua ideia de resposta com base nas informações oferecidas no artigo.

Para continuar seu desenvolvimento, faz-se necessário explorarmos mais um campo do conhecimento. Para isso, aqui você terá a seguinte função: primeiro leia o texto sugerido, depois, responda as questões propostas.

Realizando essas tarefas, você caro aluno, iniciará uma reflexão sobre os alicerces das competências. Sendo assim, terá a possibilidade de conhecê-las. Também aqui, você testará seu conhecimento prévio do tema proposto em questão.

Leia a reportagem oferecida pelo G1 a seguir. O texto trata sobre as Competências mais importantes que o mercado de trabalho busca nos respectivos profissionais. Leia aqui (link externo)

<http://g1.globo.com/economia/concursos-e-emprego/noticia/2016/09/veja-competencias-comportamentais-mais-valorizadas-nas-empresas.html>

Com base na leitura do texto, responda às questões:

1. Com base no texto lido, de que forma você compõe o conceito de Competência? Ainda nessa questão, disserte sobre a importância das competências para um profissional bem-sucedido.

Faça a seguinte reflexão: Interiorize-se e busque construir um quadro, onde de um lado você coloca quais das competências que o artigo oferece como importantes que você já possui. Do outro lado do quadro, as competências que você não possui. Esse exercício lhe proporcionará a possibilidade de entender algumas de suas forças e fraquezas profissionais.

### 3. INFOGRÁFICO

Olá.

Agora que você já resolveu o desafio anterior, foi possível constatar dois elementos importantes contribuintes para o sucesso de uma empresa. Porém, para avançarmos nesse raciocínio, é de suma importância entendermos o conceito de gestão e suas respectivas funções. Para isso, vide o infográfico a seguir.



Figura 01: As funções Administrativas Fonte: <https://www.emaze.com/@A0QTTIFF> acesso em 12/02/2018

Para suprir nosso objetivo de aprendizagem, vale apenas constatar seu nível de entendi-

mento sobre a temática denominada de competências. Contudo, para avançarmos nesse raciocínio, é de suma importância entendermos o conceito de Competências sobre um olhar acadêmico científico. Para isso, vide o infográfico a seguir.



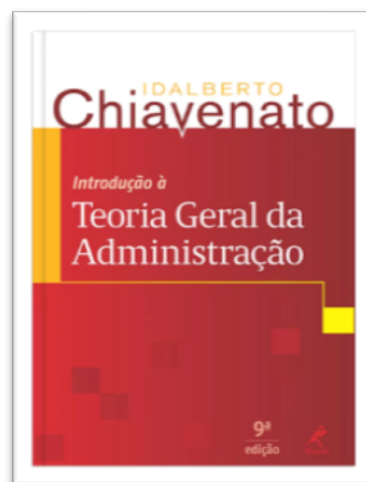
Figura 02: CHA – Conhecimento, Habilidade e Atitude Fonte: <https://fernandabalbina.wordpress.com/2015/06/15/competencia-2/> acesso em 15/02/2018

## 4. CONTEÚDO DO LIVRO

Nesse momento se faz necessário contemplar com amparo de fundamentação teórica os elementos chaves aos conceitos essenciais dos fundamentos de gestão, por meio de sua evolução histórica até o século XX. Para isso, acesse o Livro a seguir, em especial o capítulo 2 que apresenta os primórdios da administração. Na sequência, para aprofundar e entender a base introdutória e teórica da gestão, os demais capítulos apresentarão com profundidade um resgate das principais escolas da administração.

Livro das referências da disciplina  
(Disponível nas bibliotecas virtuais)

Fonte: CHIAVENATO, Idalberto. Introdução à Teoria Geral da Administração, 9th edição. Manole, 01/2014. Disponível em: [Minha Biblioteca]. <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788520440469>



Com a finalidade de abranger os objetivos de aprendizagem, fez-se necessário recorrer a outro livro. Com esse livro poderemos contemplar com amparo de fundamentação teórica os elementos bases das competências, assim como, diferenciar competência de incompetência na perspectiva da teoria do CHA. Vale ainda expor, que você caro acadêmico, conseguirá relacionar competências individuais com competências coletivas.

Para isso, acesse o Livro a seguir as respectivas partes específicas:



Parte I – Artigo 1: Competência: um olhar mais arguto da gestão de pessoas.

Parte I – Artigo 3: Distribuição das competências.

Livro das referências da disciplina

(Disponível nas bibliotecas virtuais)

Fonte: DUTRA, Joel Souza. Competências - Conceitos, Instrumentos e Experiências, 2ª edição. Atlas, 11/2016. [Minha Biblioteca].

## 5. DICA DO PROFESSOR

Caro acadêmico que tal uma dica do seu professor?

Acompanhe nos vídeos abaixo quais os pontos deste conteúdo

*\*Para visualizar este arquivo vá até a loja de aplicativos do seu Smartphone/Tablet e faça o download de um Leitor de QR Code.*

## 6. NA PRÁTICA

Vide os vídeos a seguir, pois eles, complementam seu ensino aprendizagem.

**Vídeo 1:** Assista o vídeo e perceba, nas entrelinhas, o quanto as antigas abordagens da administração contribuíram para a gestão moderna. Assim, você poderá conectar os elementos essenciais dos fundamentos de gestão com as práticas atuais nas organizações.

Assista aqui (link externo)

[https://www.ted.com/talks/ernesto\\_sirolli\\_want\\_to\\_help\\_someone\\_shut\\_up\\_and\\_listen/transcript?language=pt-br#t-1010343](https://www.ted.com/talks/ernesto_sirolli_want_to_help_someone_shut_up_and_listen/transcript?language=pt-br#t-1010343)

**Vídeo 2:** Assista o vídeo de Alexander Wagner intitulado de “O que realmente motiva as pessoas a serem honestas nos negócios”. Com o objetivo de reforçar seu conhecimento na temática Competências, proponho-lhe o seguinte desafio: Encontre os conhecimentos, as habilidades e as atitudes sugeridas pelo palestrante que colaboram a ser honesto no mundo dos negócios.

Bom vídeo.

Assista aqui (link externo)

[https://www.ted.com/talks/alexander\\_wagner\\_what\\_really\\_motivates\\_people\\_to\\_be\\_honest\\_in\\_business/transcript?language=pt-br#t-122753](https://www.ted.com/talks/alexander_wagner_what_really_motivates_people_to_be_honest_in_business/transcript?language=pt-br#t-122753)

## 7. SAIBA MAIS

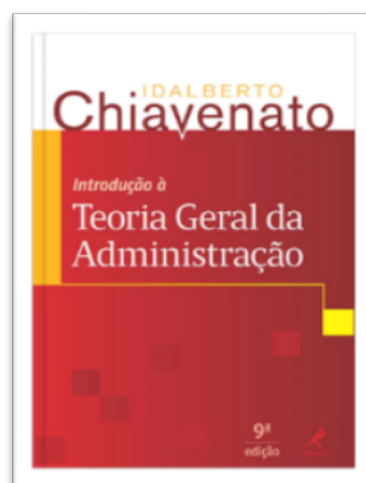
Para ampliar seu conhecimento a respeito desses assuntos, veja, abaixo, a sugestão do professor:

### Sugestão 1.

Leia a parte X do livro a seguir. Essa parte é denominada de “Novas abordagens da Administração”, iniciando pela página 565 até a página 644. Nessa fatia do livro, você poderá desfrutar da seguinte pergunta/resposta: Para onde as empresas caminham?

Bons estudos. Leia aqui (link externo).

<https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788520440469/cfi/576!/4/4@0.00:0.00>



## Sugestão 2.

Leia a parte IV – Artigo 11 denominado de “**Competência coletiva: uma nova abordagem da gestão de pessoas com base em competências?**”

Boa leitura.



## 8. EXERCÍCIOS

1. Leia o texto a seguir.

*Frederick Winslow Taylor (1856-1915), o fundador da Administração Científica, nasceu na Filadélfia, nos Estados Unidos. Veio de uma família Quaker, de princípios rígidos, e foi educado com forte mentalidade de disciplina, devoção ao trabalho e poupança. Iniciou sua carreira como operário na Midvale Steel Co., passando a capataz, contramestre até chegar a engenheiro, quando se formou pelo Stevens Institute. Na época, vigorava o sistema de pagamento por peça ou tarefa. Os patrões procuravam ganhar o máximo na hora de fixar o preço da tarefa, enquanto os operários reduziam o ritmo de produção para contrabalançar o pagamento por peça determinado pelos patrões. Isso levou Taylor a estudar o problema de produção para tentar uma solução que atendesse tanto aos patrões como aos empregados.*

Marque a única questão que corresponde a qual tipo de abordagem Taylor pertenceu.

- a. Abordagem Clássica da administração
- b. Abordagem Humanística da administração
- c. Abordagem Neoclássica da administração
- d. Abordagem Estruturalista da administração
- e. Abordagem Comportamental da administração

2. Leia o texto a seguir.



### *Experiência de Hawthorne*

*Em 1924, a Academia Nacional de Ciências dos Estados Unidos fez uma pesquisa para verificar a correlação entre produtividade e iluminação do local de trabalho, dentro dos pressupostos da Administração Científica. Pouco antes, Mayo conduziu uma pesquisa em uma indústria têxtil com elevadíssima rotatividade de pessoal (ao redor de 250% ao ano) e que havia tentado inutilmente vários esquemas de incentivos salariais. Mayo introduziu um intervalo de descanso, delegou aos operários a decisão sobre horários de produção e contratou uma enfermeira. Em pouco tempo, emergiu um espírito de grupo, a produção aumentou e a rotatividade do pessoal diminuiu.*

*Em 1927, o Conselho Nacional de Pesquisas iniciou uma experiência na fábrica de Hawthorne da Western Electric Company, situada em Chicago, para avaliar a correlação entre iluminação e eficiência dos operários, medida por meio da produção. A experiência foi coordenada por Elton Mayo, \*\*\* e estendeu-se à fadiga, aos acidentes no trabalho, à rotatividade do pessoal (turnover) e ao efeito das condições de trabalho sobre a produtividade do pessoal. Os pesquisadores verificaram que os resultados da experiência eram prejudicados por variáveis de natureza psicológica. Tentaram eliminar ou neutralizar o fator psicológico, então estranho e impertinente, o que fez a experiência se prolongar até 1932.*

A experiência de Hawthorne, junto a Elton Mayo, são fatos ocorridos e motivados por qual tipo de abordagem?

- a. Abordagem Clássica da administração
- b. Abordagem Humanística da administração
- c. Abordagem Neoclássica da administração
- d. Abordagem Estruturalista da administração
- e. Abordagem Comportamental da administração

3. Vide as seguintes afirmações.

- i. A administração é um processo operacional composto por funções, como planejamento, organização, direção e controle.
- ii. Como a administração envolve uma variedade de situações organizacionais, ela precisa fundamentar-se em princípios básicos que tenham valor preditivo.
- iii. A administração é uma arte que, como a medicina ou a engenharia, deve se apoiar em

princípios universais.

- iv. Os princípios de administração, a exemplo dos princípios das ciências lógicas e físicas, são verdadeiros.
- v. A cultura e o universo físico e biológico afetam o meio ambiente do administrador. Como ciência ou arte, a teoria da administração não precisa abarcar todo o conhecimento para servir de fundamentação científica aos princípios de administração.

As afirmações anteriores são entendidas como “fundamentos” que sustentaram a qual abordagem?

- a. Abordagem Clássica da administração
- b. Abordagem Humanística da administração
- c. Abordagem Neoclássica da administração
- d. Abordagem Sistêmica da administração
- e. Abordagem Contingencial da administração

4. Para essa questão adote a “Parte I – Artigo 1: Competência: um olhar mais arguto da gestão de pessoas”. Vide o texto a seguir.

- i. Definição das competências diferenciadoras para cada um dos cargos ou grupos de cargos da organização, que em português seriam: conhecimento, habilidades e atitudes resumidos pela sigla CHA.
- ii. Definido o CHA ou o perfil ideal para o ocupante de cada cargo ou grupo de cargos, era realizado um confronto entre o perfil ideal e o real da pessoa. Deste confronto entre os perfis ideal e real eram estabelecidos os pontos a desenvolver.
- iii. Os pontos a desenvolver, ou chamados por muitas organizações de “gap”, representavam a base para a construção de agendas de desenvolvimento individual ou coletivo.

Os itens anteriores se referem ao conceito de competências propostos por:

- a. McClelland
- b. Dutra e Fischer
- c. Le Boterf
- d. Zarifian
- e. Maximiano

5. Leia o texto abaixo:

*A competência pode ser atribuída a diferentes atores. De um lado temos a organização com o conjunto de competências que lhe é próprio. Essas competências decorrem da gênese e do processo de desenvolvimento da organização e são concretizadas em seu patrimônio de conhecimentos, que estabelece as vantagens competitivas da organização no contexto em que se insere (RUAS, 2002; FLEURY; FLEURY, 2000). De outro lado, temos as pessoas, com seu conjunto de competências, aproveitadas ou não pela organização. Empregaremos aqui a definição para a competência das pessoas estabelecida por Afonso e Maria Tereza Fleury (2000): “Saber agir responsável e reconhecido, que implica mobilizar, integrar, transferir conhecimentos, recursos, habilidades, que agreguem valor econômico à organização e valor social ao indivíduo.”*

*Ao colocarmos organização e pessoas lado a lado, podemos verificar um processo contínuo de troca de competências. A organização transfere seu patrimônio para elas, enriquecendo-as e preparando-as para enfrentar novas situações profissionais e pessoais, na organização ou fora dela. As pessoas, ao desenvolverem sua capacidade individual, transferem para a organização seu aprendizado, capacitando-a a enfrentar novos desafios.*

*Desse modo, são as pessoas que, ao colocarem em prática o patrimônio de conhecimentos da organização, concretizam as competências organizacionais e fazem sua adequação ao contexto. Ao utilizarem de forma consciente o patrimônio de conhecimento da organização, as pessoas o validam ou implantam as modificações necessárias para aprimorá-lo. A agregação de valor das pessoas é, portanto, sua contribuição efetiva ao patrimônio de conhecimentos da organização, permitindo-lhe manter suas vantagens competitivas no tempo.*

O texto anterior se refere especificamente a;

- a. Articulação entre estratégia empresarial e competências individuais.
- b. Conceito de competências
- c. Conceito de vantagens competitivas
- d. Caracterização das competências individuais
- e. Caracterização das competências coletivas

6. Leia o texto abaixo:

*As competências individuais exigidas pela organização não são as mesmas*

*para todas as pessoas que mantêm relação de trabalho com a organização. É comum haver um conjunto de competências exigido de uma pessoa que ocupa uma posição gerencial, diferente do conjunto requerido da pessoa que ocupa uma posição técnica. À semelhança de uma orquestra – na qual cada conjunto de músicos toca um grupo de instrumentos com determinada partitura e o todo gera os resultados necessários para a excelência da apresentação –, as organizações necessitam que diferentes grupos de pessoas entreguem diferentes conjuntos de competências. Quando as competências individuais se harmonizam no todo, temos um conjunto competente.*

Marque a única alternativa que corresponde ao fragmento do artigo anteriormente exposto.

- a. Distribuição e organização das competências.
- b. Competências do gestor
- c. Compreensão das trajetórias de carreira para a gestão por competência.
- d. As etapas do processo de mudança de identidade profissional.
- e. Competências coletivas

7. Vide os seguintes tópicos a seguir extraídos da “*Parte I – Artigo 1: Competência: um olhar mais arguto da gestão de pessoas*”.

- i. **Competências essenciais:** fundamentais para a sobrevivência da organização e centrais em sua estratégia;
- ii. **Competências distintivas:** reconhecidas pelos clientes como diferenciais em relação aos competidores; conferem à organização vantagens competitivas;
- iii. **Competências de unidades de negócio:** pequeno número de atividades-chave (entre três e seis) esperadas pela organização das unidades de negócio;
- iv. **Competências de suporte:** atividades que servem de alicerce para outras atividades da organização. Por exemplo: a construção e o trabalho eficientes em equipes podem ter grande influência na velocidade e qualidade de muitas atividades dentro da organização;
- v. **Capacidade dinâmica:** condição da organização de adaptar continuamente suas competências às exigências do ambiente.

Os tópicos anteriormente apresentados são:

- a. Categorias propostas pelos autores que distinguem recursos de competências organizacionais.

- b. Categorias propostas pelos autores que distinguem recursos de vantagens competitivas.
- c. Categorias propostas pelos autores que distinguem vantagens competitivas de competências organizacionais.
- d. Categorias propostas pelos autores que distinguem recursos de valores organizacionais.
- e. Categorias propostas pelos autores que distinguem recursos de inovação de produto.

# MÓDULO II

## 1. APRESENTAÇÃO

Nesta unidade de aprendizagem, continuaremos examinando as Competências necessárias ao gestor. Para isso, estudaremos eficiência e eficácia organizacional relacionando com gestão por competência. Na sequência, a necessidade das Competências para liderança, afinal de contas, o papel do líder é fundamental para maximizar desempenho organizacional. Por fim, só então, poderemos compreender de que forma as competências necessárias ao gestor resultam nas competências organizacionais, elementos esses, que foram tratados também no módulo anterior dessa disciplina.

Na sequência, avançaremos o conteúdo com a finalidade de fortalecer os Fundamentos de Gestão. Portanto, visaremos compreender o papel da mudança e da inovação na gestão empresarial. Para isso, estudaremos a relação conceitual entre mudança e inovação. Na sequência, os mecanismos da gestão da inovação. Por fim, só então, poderemos entender os caminhos da Inovação.

Ao final desta unidade você deve apresentar os seguintes aprendizados:

- Interligar eficiência e eficácia organizacional com gestão por competência.
- Perceber a necessidade das Competências para liderança.
- Compreender de que forma as competências necessárias ao gestor resultam nas competências organizacionais.
- Conhecer a relação conceitual entre mudança e inovação.
- Saber os mecanismos da gestão da inovação.
- Entender os caminhos da Inovação.

## 2. DESAFIO

Antes de iniciarmos nossos estudos que tal um desafio?

Leia o texto sugerido, depois, responda as questões propostas.

Quanto ao primeiro texto, você terá a seguinte função: primeiro leia o texto sugerido, depois,

responda as questões propostas. Já quanto ao segundo texto, aborda temas inerentes a inovação.

Realizando essas tarefas, você caro aluno, iniciará uma reflexão sobre interligar eficiência e eficácia organizacional com gestão por competência. Também aqui, você testará seu conhecimento prévio do tema proposto em questão.

*(Texto 1)*

*Leia a reportagem oferecida pelo G1 a seguir.*

*O texto trata sobre um seminário que ensina eficiência e eficácia nas compras públicas. ”*

*Leia aqui (link externo) <https://goo.gl/edRtzq>*

Com base na leitura do texto, responda às questões:

Note que a reportagem apresentada pelo G1 há mais inclinação a ideia de prática ideal as ações voltadas à eficiência, e não, com eficácia. Com base nessa afirmação, escreva um texto dissertativo-argumentativo que possa dar sustentação a essa máxima.

Siga as seguintes instruções para construção metodológica de seu respectivo texto;

- Apresente e ofereça exemplos de eficiência e eficácia.
- Discorra sobre a máxima apresentada no enunciado dessa questão.
- Ofereça algum tipo de proposta de intervenção de melhoria quanto ao caso específico da reportagem do G1.

*(Texto 2)*

*Leia a reportagem a seguir denominada de “Precisamos desmistificar a inovação”.*

*Leia aqui (link externo) <https://goo.gl/5fxzJh>*

Com base na leitura do texto, responda às questões:

Leia a seguinte afirmativa: “Não é necessário realizar uma ampla pesquisa para saber que nosso cenário atual é desafiador e só sobreviverão aqueles que estiverem prontos para mudar. ” Essa afirmativa acompanha o tema da reportagem anteriormente apresentada. Com relação a tal afirmativa, responda a seguinte indagação: Qual é a importância da inovação para as organizações? Justifique sua resposta.

Agora reflita um pouco:

- É possível haver inovação sem mudança? Explique sua resposta.
- É possível haver mudança sem inovação? Explique sua resposta.

### 3. INFOGRÁFICO

Você acabou de concluir o módulo anterior, e nele, foi possível constatar as bases da gestão por competência e seus respaldos teóricos. Porém, para avançarmos nesse raciocínio, é de suma importância entendermos o conceito eficiência e eficácia e suas respectivas funções, inclusive, fazer uma relação com os fundamentos das competências. Para isso, vide o infográfico a seguir.

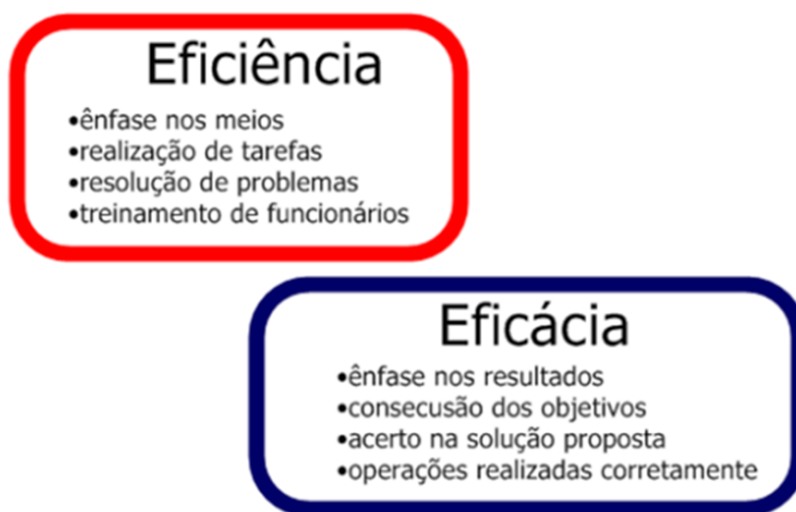


Figura 01: Alicerces da competência. Fonte: <http://producaoindustrialequalidade.blogspot.com/2012/04/eficiencia-e-eficacia.html%20acesso%20em%2016/02/2018>

Com a finalidade de contemplar seus objetivos de aprendizagem, siga em frente quanto ao próximo infográfico. Sendo assim, leia o enunciado a seguir.

Você consegue pensar a possibilidade de uma organização que não pratique inovação? Com base nesse questionamento, faz-se necessário entendermos o ciclo da inovação. Para isso, vide o infográfico a seguir.





Figura 02: Ciclo de Inovação. Fonte: <http://www.finep.gov.br> acesso em 18/02/2018.

## 4. CONTEÚDO DO LIVRO

Nesse momento se faz necessário contemplar com amparo de fundamentação teórica interligar eficiência e eficácia organizacional com gestão por competência. Ainda, apresentaremos a você, caro aluno, a condição de perceber a necessidade das Competências para liderança, partindo do princípio dos conceitos bases de líder e seus desmembramentos. Por último, você terá plena condição de compreender de que forma as competências necessárias ao gestor resultam nas competências organizacionais.

Para isso, acesse o Livro a seguir as respectivas partes específicas;

- Parte I – Capítulo 1, em especial o item 3, denominado EFICIÊNCIA E EFICÁCIA.
- Parte IV – Capítulo 13 denominado de Competências de aprendizagem.
- Parte IV – Capítulo 15 denominado de Liderança.

MAXIMIANO, Antonio Amaru. Teoria geral da administração: da revolução urbana à revolução digital, 7ª edição. Atlas, 05/2012. Disponível em: [Minha Biblioteca]. <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788522475896>



Com a finalidade de abranger os objetivos de aprendizagem, fez-se necessário recorrer a outro livro. Nessa ocasião se faz indispensável considerar com amparo de fundamentação teórica conhecer a relação conceitual entre mudança e inovação. Ainda, apresentaremos a você, caro aluno, a condição de saber os mecanismos da gestão da inovação. Por último, você terá plena condição de entender os caminhos da Inovação.

Para isso, acesse o Livro a seguir as respectivas partes específicas;

- Capítulo 1 – A gestão da inovação.
- Capítulo 2 – Construindo a organização contemporânea.
- Capítulo 3 – Ferramentas tecnológicas alicerçando a inovação.

BAUTZER, Deise. Inovação: repensando as organizações.  
Atlas, 09/2009. [Minha Biblioteca].



## 5. DICA DO PROFESSOR

Caro acadêmico que tal uma dica do seu professor?

Acompanhe nos vídeos abaixo quais os pontos deste conteúdo

*\*Para visualizar este arquivo vá até a loja de aplicativos do seu Smartphone/Tablet e faça o download de um Leitor de QR Code.*

## 6. NA PRÁTICA

Vide os vídeos a seguir, pois eles, complementam seu ensino aprendizagem.

Assista o vídeo de Alexander Wagner intitulado de “O que realmente motiva as pessoas a serem honestas nos negócios”. Com o objetivo de reforçar seu conhecimento na temática Competências, proponho-lhe o seguinte desafio: Encontre os conhecimentos, as habilidades e as atitudes sugeridas pelo palestrante que colaboram a ser honesto no mundo dos negócios. Pode também, buscar encontrar quais características de liderança podem ser evidenciadas ao longo da palestra de Alexandre Wagner.

(Vídeo 1) (link externo) <https://goo.gl/A4CQ1W>

Assista o vídeo de Navi Radjou que passou anos estudando o “Jugaad,” também conhecido como inovação frugal. Iniciada por empreendedores em mercados emergentes que descobriram como obter resultados espetaculares com recursos limitados, esta prática agora é global. Temperando sua fala com uma série de exemplos da engenhosidade humana em funcionamento, Radjou também compartilha três princípios pelos quais podemos fazer mais com menos.

(Vídeo 2) (link externo) <https://goo.gl/ykcxVo>

## 7. SAIBA MAIS

Para ampliar seu conhecimento a respeito desses assuntos, veja, abaixo, as sugestões do professor:

Leia o artigo publicado pela Revista científica Scielo com o título de “Os principais desafios da gestão de competências humanas em um instituto público de pesquisa.”

Acesse aqui: <http://www.scielo.br/pdf/gp/v15n1/a16v15n1>

Assista mais um vídeo disponível no TED. Nesta conversa informal, Charles Leadbeater tece uma forte argumentação em torno da ideia que a inovação já não é só para profissionais. Amadores com paixão, usando novas ferramentas, criam produtos e paradigmas que as empresas não são capazes de criar.

Bom vídeo. (link externo) <https://goo.gl/3qzw8r>

## 8. EXERCÍCIOS

1. Vide as seguintes afirmações extraídas do seguinte livro: MAXIMIANO, Antonio Amaru. Teoria geral da administração: da revolução urbana à revolução digital, 7ª edição. Atlas, 05/2012. Disponível em: [Minha Biblioteca].

- i. [...] é a palavra usada para indicar que a organização utiliza produtivamente, ou de maneira econômica, seus recursos. Quanto mais alto o grau de produtividade ou economia na utilização dos recursos, mais XXXXXX a organização é. Em muitos casos, isso significa usar menor quantidade de recursos para produzir mais.
- ii. [...] é a palavra usada para indicar que a organização realiza seus objetivos. Quanto mais alto o grau de realização dos objetivos, mais a organização é XXXXXX.

Com base nas afirmações anteriores marque a única alternativa correspondente aos conceitos.

- a. Alternativa I corresponde ao conceito de eficiência, enquanto a alternativa II corresponde ao conceito de eficácia.
- b. Alternativa I corresponde ao conceito de eficácia, enquanto a alternativa II corresponde ao conceito de eficiência.
- c. Alternativa I corresponde ao conceito de competência, enquanto a alternativa II corresponde ao conceito de eficiência.
- d. Ambos os conceitos complementam o conceito de eficiência.
- e. Ambos os conceitos complementam o conceito de eficácia.

2. Conforme as leituras recomendadas ao tema Liderança, vide o texto a seguir extraído do seguinte livro: MAXIMIANO, Antonio Amaru. Teoria geral da administração: da revolução urbana à revolução digital, 7ª edição. Atlas, 05/2012. Disponível em: [Minha Biblioteca].

*A conhecida tipologia dos conhecimentos, habilidades e atitudes (CHA em Português ou KSA em Inglês – knowledge, skills and attitudes) é o embrião das competências para a gestão de pessoas. Essa tipologia ou taxonomia foi desenvolvida com o objetivo de instrumentalizar a aplicação das competências ao campo da educação superior. Um grupo liderado por Benjamin Bloom a apresentou em 1956, como proposta para formas avançadas de educação – tais como analisar e avaliar –, indo além do simples recordar*

*de informações, que produz o aprendizado mecânico e repetitivo.*

*Outra contribuição importante para a consolidação das competências no campo da gestão vem dos estudos sobre o desempenho dos gerentes. Um dos trabalhos seminais nessa linha foi apresentado por Katz em 1955. Ele propõe que o sucesso dos administradores (administrators como sinônimo de managers) depende de três grandes categorias de habilidades inter-relacionadas. Segundo Katz, a habilidade é a capacidade de transformar conhecimento em ação.*

Marque a única alternativa que corresponde as respectivas três categorias propostas por Katz.

- a. Técnica, Humana e Conceitual.
- b. Técnica, individuais e Coletivas.
- c. Técnica, organizacionais e Coletivas.
- d. Humanas, individuais e Coletivas.
- e. Conceitual, individuais e Coletivas.

3. Com base nos modelos de lideranças apresentados, vide o texto a seguir.

Segundo ele, as situações que os líderes enfrentam podem ser avaliadas em termos de três características, que permitem avaliar o “grau de favorabilidade” da situação para o líder.

As relações entre o líder e os seguidores (funcionários ou membros da equipe):

- Se os sentimentos dos seguidores forem positivos em relação ao líder, a situação é favorável.
- Se os seguidores forem hostis, a situação é desfavorável para o líder.

O grau de estruturação da tarefa:

- Tarefas muito bem definidas, com alto grau de organização e certeza, são favoráveis para o líder.
- Tarefas imprevisíveis e desorganizadas são desfavoráveis para o líder.

O poder da posição:

- Se o líder puder promover ou remover qualquer integrante da equipe, e se seu título indicar importância e autoridade, é porque sua posição tem poder.
- Se o líder não tiver poder, a situação é desfavorável.

Esse pesquisador, que analisou diferentes situações em inúmeras organizações, por meio de questionários que medem o estilo do líder e as características da situação, chegaram às seguintes conclusões:

- i. A liderança orientada para a tarefa é eficaz nas situações que são muito favoráveis ou muito desfavoráveis para o líder.
- ii. A liderança orientada para as pessoas é eficaz nas situações de dificuldade intermediária. O modelo de XXXXX teve o mérito de iniciar o debate sobre a ideia de liderança situacional, mas suas proposições são muito questionadas. Manteve-se do modelo de XXXXX a ideia de que o líder deve flexibilizar seu comportamento a fim de ajustá-lo à situação. Essa ideia foi decisiva no desenvolvimento subsequente dos estudos sobre a liderança.

Com base nas informações anteriormente citadas, marque a única alternativa que corresponde ao seguinte questionamento: A qual modelo de liderança as informações se referem?

- a. Modelo de Hersey – Blanchard
- b. Modelo de Tannenbaum e Shimidt
- c. Modelo de Fiedler
- d. Modelo de Shimidt
- e. Modelo de Tannenbaum

Com base nos modelos de lideranças apresentados, vide o texto a seguir.

- i. *É definida como o estilo que tem por base uma relação de troca entre o líder e seus seguidores. O líder usa recompensas e punições para obter a obediência ou o acordo dos seguidores. As recompensas podem ser tangíveis (incentivos financeiros ou prêmios materiais) ou intangíveis (elogios formais, diploma de funcionário do mês, medalhas).*
- ii. *Esse tipo de líder usa com frequência o método da gerência por exceção, que consiste em agir somente quando algo não está funcionando como deveria.*

*Esse tipo de liderança tem as seguintes premissas:*

- *Recompensas e punições motivam as pessoas.*
- *Os sistemas sociais funcionam melhor quando têm cadeia de comando claramente definida.*

- *Sob acordo ou contrato para realizar uma tarefa, as pessoas cedem toda autoridade ao chefe.*
- *A finalidade primária de um subordinado é fazer o que o chefe manda.*

As informações anteriormente apresentadas se referem a;

- Liderança Transformacional
- Liderança Bidimensional
- Liderança Servidora
- Liderança Transacional
- Liderança Situacional

4. Leia o texto a seguir e na sequência responda as questões.

*(Oração 1)*

*Ao longo dos anos, homens, organizações, processos e máquinas se viram diante de impasses de todas as ordens. Das reformas sociais e econômicas nos anos 60 até o fim do tecnicismo dos anos 80. Vivenciamos o nascimento do pensamento individual e a volta ao princípio do conhecimento dos anos 2000. Assistimos ao nascimento da Era da Informação e à imediata mudança de rota para a Era do Conhecimento. Hoje, a nossa época é ditada pelas regras da convergência e da mobilidade digital integrando pessoas, organizações, nações e mercados na velocidade de um click.*

Portanto,

*(Oração 2)*

*A inovação desenha seu próprio trajeto acompanhando tendências de mercado e possibilitando que as pessoas não percebam novas formas de relacionamento em plataformas de competição que aquecem e movimentam os mercados ao redor do mundo com uma velocidade nunca antes referenciada.*

Com relação as duas orações anteriores, marque a única certa.

- A primeira oração está incorreta. Já a segunda, está correta.
- A primeira oração está correta. Já a segunda, está incorreta

- c. Ambas as orações estão corretas, pois elas se complementam.
- d. Ambas as orações estão incorretas, pois ambas se contradizem.
- e. Ambas as orações revelam o conceito de inovação.

5. Com a finalidade de compreender os caminhos da gestão da inovação, leia a seguinte afirmação: “Para J. Schumpeter, a inovação está relacionada aos aspectos técnicos, mercadológicos e organizacionais.” Vide a seguir os pressupostos sugeridos pelo respectivo autor:

- i. Inovação como a introdução de um novo bem com o qual os consumidores não estão familiarizados.
- ii. Inovação como a introdução de um novo método de produção.
- iii. Inovação como o fechamento de um novo mercado, no qual a área de uma empresa ainda tenha penetrado.
- iv. Inovação como a conquista de uma nova fonte de matéria-prima ou de bens parcialmente manufaturados, na condição desse bem ainda não existir.
- v. Inovação como o aparecimento de uma nova estrutura de organização em um setor.

Com relação aos cinco pressupostos, marque a única alternativa correta.

- a. Apenas I, II e III estão corretas.
- b. Apenas I, II e IV estão corretas.
- c. Apenas I, II e V estão corretas.
- d. Apenas II, III e IV estão corretas.
- e. Apenas III, IV e V estão corretas.

6. Para construir uma organização contemporânea com alto desempenho competitivo, faz-se necessário adotar de elementos inovadores indispensáveis. Com relação a essa ideia, BAUTZER, Deise. Inovação: repensando as organizações. Atlas, 09/2009, em seu livro oferece elementos importantes. Com relação a tais elementos, vide os tópicos a seguir:

- i. A gestão do conhecimento
- ii. A novos projetos
- iii. O Gestor da inovação
- iv. Criatividade e estratégia

Marque a única alternativa que corresponde aos elementos sugeridos por Denise Bautzer.



- a. Apenas I e II estão corretas
- b. Apenas II e III estão corretas
- c. Apenas III e IV estão corretas
- d. Apenas I, II e III estão corretas
- e. Todas as alternativas estão corretas.

7 Por meio das ferramentas tecnológicas que alicerçam a inovação é possível reforçar o entendimento aos mecanismos da gestão da inovação e entender seus respectivos caminhos. Com essa intenção, leia o texto a seguir.

*O processo da inovação demanda um ambiente e um conjunto de plataformas que compartilhem conhecimento. É nesse momento que as ferramentas tecnológicas se tornam base para o movimento inovativo. Devemos entender a usabilidade das ferramentas e como o usuário consegue alcançar os objetivos de interação que são fundamentais na gestão. Depois dessa etapa, devemos definir a eficiência e a quantidade de esforços focados no uso de determinada plataforma.*

*Na visão do usuário, a ferramenta de tecnologia pode ser entendida como uma interface de facilitação ou de barreira ao processo de trabalho. É papel do gestor identificar o nível de comprometimento de cada interface no processo, de forma a possibilitar que as ferramentas tecnológicas sejam entendidas e utilizadas como catalisadoras no processo de inovação. Dessa forma, otimizamos custos e diminuimos os riscos dentro da organização.*

*Um dos critérios que legitimam a gestão da inovação é a capacidade de mediação que as ferramentas tecnológicas nos possibilitam, proporcionando a construção de conhecimentos e assumindo uma prática colaborativa dentro das empresas.*

*Não conseguimos fazer bons planejamentos estratégicos e prover nossas empresas de vantagem competitiva sustentável sem o papel determinante dos gestores de TI (tecnologia da informação) e de ferramentas digitais. São eles que fornecem a continuidade dos nossos processos, através da qualidade de compartilhamento e da velocidade em que as informações transitam pelas áreas da empresa e chegam até seus players.*

Na visão da autora base desse módulo, (BAUTZER, Deise. Inovação: repensando as organizações. Atlas, 09/2009), há ferramentas tecnológicas indispensáveis. Com relação a essas, vide os tópicos a seguir:

- i. Redes sociais e internas
- ii. A mobilidade da informação organizacional
- iii. A identidade da organização inovadora
- iv. A gestão digital

Marque a única alternativa que corresponde as ferramentas tecnológicas corretas oferecidas pela autora.

- a. Apenas I e II estão corretas
- b. Apenas II e III estão corretas
- c. Apenas III e IV estão corretas
- d. Apenas I, II e III estão corretas
- e. Todas as alternativas estão corretas.

# MÓDULO III

## 1. APRESENTAÇÃO

Nesta unidade de aprendizagem, continuaremos examinando o papel da mudança e da inovação na gestão empresarial. Porém, para que possamos aprofundar um pouco mais essa temática, estudaremos as bases do planejamento e sua relação com a inovação. Na continuação, conheceremos as mudanças e inovação com competitividade empresarial. Por fim, só então, teremos condições de perceber o papel da mudança e da inovação empresarial.

Na segunda parte, examinaremos a visão tradicional, moderna e atual das funções administrativas. Para termos êxito nesse módulo, faz-se necessários estudarmos dois pontos-chaves. O primeiro se baseia em entender a visão tradicional, moderna e atual das funções administrativas. Já o segundo ponto, analisaremos os pontos positivos e negativos das respectivas visões: tradicional, moderna e atual das funções administrativas.

Ao final desta unidade você deve apresentar os seguintes aprendizados:

- Compreender a relação entre Planejamento e inovação.
- Ligar mudanças e inovação com competitividade empresarial.
- Perceber o papel da mudança e da inovação na gestão empresarial.
- Entender a visão tradicional, moderna e atual das funções administrativas.
- Analisar os pontos positivos e negativos das respectivas visões: tradicional, moderna e atual das funções administrativas.

## 2. DESAFIO

Antes de iniciarmos nossos estudos que tal um desafio?

Leia o texto sugerido, depois, responda as questões propostas.

Empresas buscam inovação para driblar competitividade - O programa trata de algumas dicas aos gestores quanto a inovação, sugerindo de forma sutil, a importância do planejamento empresarial para melhorar e obter resultados desejados. De tal modo, tais mudanças podem con-

tribuir na competitividade da empresa, só assim, a inovação executa seu real papel.

Assista aqui (link externo) <https://goo.gl/v94Maa>

Com base na reportagem, responda às questões:

Segundo o apresentador do programa exibido pelo G1 RPC, “uma a cada quatro empresas que abrem, fecham suas portas ao longo dos primeiros dois anos”. Com base nessa afirmativa, algumas alternativas são propostas no decorrer da reportagem. Com relação a tais alternativas, reflita um pouco e responda:

Como a inovação pode contribuir para uma empresa não fechar dentro do prazo crítico de 2 anos?

- Quais são as chances de sucesso de uma inovação ser implementada em uma empresa, sem antes, haver algum tipo de planejamento por parte dos gestores?
- Em caráter introdutório, na sua opinião, qual é o papel da inovação para as empresas? Explique sua ideia.

Para continuar seu desenvolvimento, faz-se necessário explorarmos mais um campo do conhecimento. Para isso, aqui você terá a seguinte função: Leia os textos com a finalidade de responder as questões propostas.

Texto 1 – “Engenharia das Grandes pirâmides” disponibilizado pela civilização engenharia. (link externo) <https://goo.gl/37PCj7>

Texto 2 – “Cientistas explicam técnicas de egípcios para a construção das pirâmides” disponibilizada pela BBC. (link externo) <https://goo.gl/uxmP4g>

Com base nos textos, responda às questões:

1. Você já parou para pensar na história da administração, dos tempos mais remotos até os dias atuais? Diversos especialistas, ao longo dos últimos anos, discorrem e pesquisam como foram construídas as pirâmides do Egito. Para isso, diferentes linhas de raciocínio foram adotadas nas tentativas da respectiva explicação, das mais científicas as mais cinematográficas.
2. Ao selecionarmos as opções menos ficção científica, ou seja, alternativas mais voltadas para a gestão, poderíamos especular com certa base acadêmica administrativa. Vamos nessa então caro acadêmico pensar um pouco!!

Com base nos artigos sugeridos como elementos inspiradores, reflita e disserte acerca das seguintes ideias.

1. Como você entende a importância dos elementos de gestão (planejar, organizar, dirigir e controlar) como meios de contribuição para a construção das pirâmides?
2. Com base na sua vivência em seu ambiente de trabalho, descreva uma prática de gestão adotada que possa ter origem em épocas antigas. Explique sua resposta.

## 2. INFOGRÁFICO

Com a intenção de iniciar sua aprendizagem quanto ao que é planejamento e suas respectivas tipologias, veja a seguir o infográfico explicativo.



Figura 01: Planejamento e suas tipologias Fonte: <https://goo.gl/EwDZFV> Acesso em 20/02/2018

Com a intenção de iniciar sua aprendizagem quanto as diferentes visões administrativas, faz-se necessário conhecer a evolução desse pensamento em ordem cronológica. Para isso, vide o quadro a seguir.

### Linha do Tempo da administração

Disponível em: MAXIMIANO, Antonio Amaru. Teoria geral da administração: da revolução urbana à revolução digital, 7ª edição. Atlas, 05/2012. Disponível em: [Minha Biblioteca]. (Capítulo 1, Subcapítulo 13).

<https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788522475896>

## 4. CONTEÚDO DO LIVRO

Nesse momento se faz necessário contemplar com amparo de fundamentação teórica compreender a relação entre Planejamento e Inovação. Ainda, apresentaremos a você, caro aluno, a condição de ligar mudanças e inovação com competitividade empresarial. Por último, você terá plena condição de perceber o papel da mudança e da inovação na gestão empresarial.

Para isso, acesse o Livro a seguir as respectivas partes específicas;

- Capítulo 4 – O mercado da inovação.
- Capítulo 5 – Construindo o planejamento da inovação.
- Capítulo 6 – Considerações finais.

BAUTZER, Deise. Inovação: repensando as organizações. Atlas, 09/2009. [Minha Biblioteca].



Para abrangermos os demais elementos de aprendizagem examinaremos a visão tradicional, moderna e atual das funções administrativas. Para que possamos entender a visão tradicional, moderna e atual das funções administrativas e analisar os pontos positivos e negativos das respectivas visões: tradicional, moderna e atual das funções administrativas, construiremos os fundamentos dessa parte da gestão. Para isso, acesse o Livro a seguir.

MAXIMIANO, Antonio Amaru. Teoria geral da administração: da revolução urbana à revolução digital, 7ª edição. Atlas, 05/2012. Disponível em: [Minha Biblioteca]. <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788522475896>



## 5. DICA DO PROFESSOR

Caro acadêmico que tal uma dica do seu professor?

Acompanhe nos vídeos abaixo quais os pontos deste conteúdo

\*Para visualizar este arquivo vá até a loja de aplicativos do seu Smartphone/Tablet e faça o download de um Leitor de QR Code.

## 6. NA PRÁTICA

Vide os vídeos a seguir, pois eles, complementam seu ensino aprendizagem.

Assista o vídeo de Ari Wallach intitulado de “Três maneiras de planejar para o longo prazo”. **Sinopse:** Nós cada vez mais tomamos decisões baseando-nos em objetivos e ganhos de curto prazo; uma abordagem que torna o futuro mais incerto e menos seguro. Como podemos aprender a pensar e a nos planejar para um futuro melhor no longo prazo - por exemplo, para quando tivermos netos? Ari Wallach compartilha três táticas para pensar além do imediato.

(Vídeo 1) (link externo) <https://goo.gl/kijZjW>

Assista o vídeo de Jorge Hoelzel Neto apresentada por TED Brasil com a temática “Questione sua Empresa, mude Vidas”, onde o orador faz menção às organizações do futuro e os respectivos modelos e estratégias de gestão de cunho ideal.

(Vídeo 2) (link externo) <https://goo.gl/DerD7o>

## 7. SAIBA MAIS

Para ampliar seu conhecimento a respeito desses assuntos, veja, abaixo, as sugestões do professor:

Leia os artigos publicados pela Revista científica Scielo com os seguintes títulos;

Artigo 1 – Inovação como transição: uma abordagem para o planejamento e desenvolvi-

mento de spin-offs acadêmicos.

Acesse aqui: <http://www.scielo.br/pdf/prod/v26n1/0103-6513-prod-0103-6513069811.pdf>

Artigo 2 - Planejamento estratégico de tecnologia para PMEs: o caso de empresa de auto-peças no Rio Grande do Sul.

Acesse aqui: <http://www.scielo.br/pdf/rac/v2n3/v2n3a03.pdf>

Artigo 3 - A inovação como fator de vantagem competitiva: estudo de uma cooperativa produtora de suco e vinho orgânicos.

Acesse aqui: <http://www.scielo.br/pdf/gp/v23n2/0104-530X-gp-0104-530X1677-14.pdf>

Artigo 4 – os novos desafios da empresa do futuro.

Acesse aqui: <http://www.scielo.br/pdf/rae/v37n3/a03v37n3.pdf>

Artigo 5 – As virtudes nas organizações

Acesse aqui: <http://www.scielo.mec.pt/pdf/aps/v33n4/v33n4a01.pdf>

Artigo 6 – autoridade e organização na empresa moderna: perspectivas sobre o poder econômico.

Acesse aqui: <http://www.scielo.br/pdf/rae/v8n26/v8n26a06.pdf>

## 6. EXERCÍCIOS

1. Com a finalidade de compreender a relação entre Planejamento e inovação. A autora base desse modulo, (BAUTZER, Deise. Inovação: repensando as organizações. Atlas, 09/2009.), propõe cinco etapas ideais para construir o planejamento da inovação. Vide-as a seguir.

- i. Definir missão e visão inovadoras.
- ii. Aplicar matricial no conceito inovador.
- iii. Implementar o planejamento.
- iv. Estabelecer metas e objetivos inovadores.
- v. Reconhecer impulsionadores estratégicos.

A sequência correta apresentada pela autora é;

- a. IV – V – I – II – III



- b. I – II – III – IV – V
- c. I – III – II – IV – V
- d. II – III – I – V – IV
- e. V – IV – III – II – I

2. Com a intenção de relacionar inovação com competitividade empresarial, vide o texto a seguir que oportuniza o entendimento sobre a inteligência competitiva a serviço da inovação.

*Inteligência competitiva é um programa de levantamento de dados sobre a concorrência, que irá embasar as decisões estratégicas de uma organização. Vale lembrar que esse levantamento deverá ser feito em parâmetros éticos e não num comportamento ilícito. Para que possamos entender esse processo, vale a distinção entre “dado” (valor sem significado), “informação” (dado com significado) e “conhecimento” (informação estruturada e vivenciada). Dessas três, é o conhecimento que possibilita a tomada de decisão. Mais recentemente, o dado e a informação tem sido alvo das ferramentas de tecnologia, onde o gerenciamento passou a ser foco na gestão empresarial. Tornou-se fácil armazenar dados e informações, principalmente por conta do barateamento dos sistemas e da possibilidade de customização.*

Alinhando o pensamento oferecido no texto, pode-se dizer que a inteligência competitiva está a serviço da inovação...

- a. Na medida em que oferece dados fundamentais de movimentação de mercados, players, novos produtos e tendências. Importante salientar que, como qualquer informação, ela deverá ser vivenciada pelos grupos pensantes a fim de promover aumento de competitividade.
- b. Na medida em que não oferece dados fundamentais de movimentação de mercados, players, novos produtos e tendências. Importante salientar que, como qualquer informação, ela deverá ser vivenciada pelos grupos pensantes a fim de promover aumento de competitividade.
- c. Na medida em que oferece dados fundamentais de estagnação de mercados, players, novos produtos e tendências. Importante salientar que, como qualquer informação, ela deverá ser vivenciada pelos grupos pensantes a fim de promover aumento de competitividade.
- d. Na medida em que oferece dados fundamentais de movimentação de mercados,

players, novos produtos e tendências. Importante salientar que, como qualquer informação, ela não deverá ser vivenciada pelos grupos pensantes a fim de promover aumento de competitividade.

- e. Na medida em que oferece dados fundamentais de movimentação de mercados, players, novos produtos e tendências. Importante salientar que, como qualquer informação, ela deverá ser vivenciada pelos grupos pensantes a fim de promover a diminuição da competitividade.

3. Vide o texto a seguir.

*Essa etapa é desenvolvida com o objetivo de checar dentro de um espaço de tempo determinado pela organização se as estratégias de inovação antes elaboradas e posteriormente implementadas de fato estão sendo seguidas. O papel do xxxxxxxx está intimamente relacionado à qualidade da gestão, já que é fundamental o envolvimento de todos na fiscalização e acompanhamento do processo estratégico. Esse espaço de tempo em que o check-list estratégico ocorre depende de porte, segmento e estrutura de cada organização.*

*Com o desígnio de abranger o papel da mudança e da inovação no planejamento empresarial, marque a questão que se amarra com o texto.*

- a. O texto se refere ao planejamento operacional na fase do controle.
- b. O texto se refere ao planejamento tático na fase do controle.
- c. O texto se refere ao planejamento estratégico na fase do controle.
- d. O texto se refere ao planejamento estratégico na fase da organização.
- e. O texto se refere ao planejamento estratégico na fase da direção ou liderança.

4. Adote o quadro a seguir como elemento incluso a todas as respectivas questões.  
Vide a seguir as principais escolas da administração.



Fonte: MAXIMIANO, Antonio Amaru. Teoria geral da administração: da revolução urbana à revolução digital, 7ª edição. Atlas, 05/2012. (Capítulo 1, Subcapítulo 6 - Mapa da selva das teorias). Disponível em: [Minha Biblioteca]. <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788522475896>

Com a intenção de entender a evolução das diferentes visões administrativas ao longo do tempo, leia o seguinte texto com a finalidade de preencher as lacunas.

Os clássicos fizeram as primeiras experiências, criaram as primeiras soluções e apresentaram as primeiras ideias. Uma de suas principais preocupações, provavelmente a principal, era entender e fazer funcionar as organizações e os sistemas produtivos que nasceram com a revolução industrial. \_\_\_\_\_ liderou o movimento da administração científica, com ênfase no combate ao desperdício; \_\_\_\_\_ desenvolveu e implantou a linha de montagem; \_\_\_\_\_ explicou o papel dos gerentes e o processo de administrar; \_\_\_\_\_ lançou as bases para o estudo das organizações e da burocracia.

Marque a única questão que corresponde a sequência correta quanto as lacunas preenchidas.

- Frederick Taylor - Henry Ford - Henri Fayol - Max Weber.
- Henry Ford - Henri Fayol - Max Weber - Frederick Taylor.
- Frederick Taylor - Henri Fayol - Max Weber - Henry Ford.
- Henri Fayol - Frederick Taylor - Henry Ford - Max Weber.
- Max Weber - Henri Fayol - Frederick Taylor - Henry Ford.

5. Como em muitos outros campos, os paradigmas da administração mudam constante-

mente. Paradigmas são modelos ou padrões que definem uma época ou um contexto, servindo como marcos de referência para ajudar as pessoas a entender e lidar com diferentes situações. As mudanças nos paradigmas variam em termos de velocidade, permanência e magnitude. A Revolução Industrial provocou uma mudança de grande magnitude, em tempo relativamente curto, que moldou inúmeras características da sociedade atual. Formas de produção e consumo, urbanização, divisão das pessoas em classes, profissões e muitos outros aspectos da sociedade fazem parte do paradigma criado pela Revolução Industrial. Grande parte das teorias e técnicas da administração, que você estuda neste livro, nasceu dessas tendências.

ÁREAS DO CONHECIMENTO DO ENFOQUE COMPORTAMENTAL	IDEIAS PRINCIPAIS
CARACTERÍSTICAS E DIFERENÇAS INDIVIDUAIS	<ul style="list-style-type: none"> <li>Entendimento das pessoas como entes singulares, mas que se classificam em categorias pela similaridade de traços de comportamento.</li> </ul>
MOTIVAÇÃO	<ul style="list-style-type: none"> <li>Motivação como impulso interior para o comportamento e como produto da interação com estímulos externos.</li> </ul>
LIDERANÇA	<ul style="list-style-type: none"> <li>Capacidade de influenciar o comportamento alheio, que resulta de motivação intrínseca do líder e identidade entre as propostas do líder e as motivações dos liderados – entre outros fatores.</li> </ul>
ÉTICA E RESPONSABILIDADE SOCIAL	<ul style="list-style-type: none"> <li>Estudo e disseminação dos valores que governam as relações entre as pessoas, em diferentes níveis da vida em sociedade.</li> </ul>
CULTURA ORGANIZACIONAL	<ul style="list-style-type: none"> <li>Estudo dos artefatos, hábitos, símbolos e valores que singularizam as sociedades de todos os tipos e as diferenciam umas das outras.</li> </ul>

Fonte: (Capítulo 1, Subcapítulo 14 – Administração no Presente).

Marque a alternativa que melhor representa as informações anteriores.

- Representa a base das Relações Humanas e o Enfoque Comportamental.
- Representa o estruturalismo.
- Representa o pensamento Sistêmico.
- Representa o Enfoque Contingencial.
- Representa o modelo de Qualidade Total.

Com base no capítulo 20 – Administração de processos na era Digital – responda o seguinte questionamento. Vide o texto a seguir.

A metodologia xxxxxxxxxxxx é um sistema, com procedimentos, ferramentas estatísticas, profissionais certificados e manuais. Em resumo, merece a designação de metodologia. A expressão xxxxxxxxxxxx (ou seja, seis desvios-padrão na distribuição normal) está associada a um nível estatístico de capacidade de processos que proporciona um desempenho de qualidade superior, com índice de 3,4 defeitos por milhão (PPM) de oportunidades (Defects per Million Opportunities – DPMO).

*Vale lembrar que representa a convergência de dois movimentos que evoluíram: a administração da qualidade e a escola da eficiência. Em termos de técnica, a metodologia xxxxxxxxxxxx é essencialmente uma questão de qualidade. Em termos de método de aplicação, é uma versão atualizada dos procedimentos da administração científica.*

A qual metodologia o texto se refere?

- a. Gestão da Qualidade Total
- b. Just in time
- c. Reengenharia
- d. Sistema Toyota
- e. Seis Sigmas

6. Veja o texto a seguir e responda:

*É uma técnica que consiste em fazer comparações e procurar imitar as organizações, concorrentes ou não, do mesmo ramo de negócios ou de outros, que tenham práticas exemplares de administração. A essência do xxxxxxxxx é a busca das melhores práticas da administração, como forma de ganhar vantagens competitivas.*

*O xxxxxxxxxxx é o padrão ou ponto de referência a ser copiado, quando se redesenham processos. Uma organização pode ser excepcionalmente bem-sucedida no processamento e acompanhamento de seus pedidos ou na administração de suas contas a pagar. Pode ser que uma empresa tenha um ótimo sistema de produção ou seja reconhecida pela excelência de seus produtos. Outras podem querer imitá-la, porque ela representa a excelência em um aspecto da administração.*

A qual técnica o texto se refere?

- a. Benchmarking
- b. Just in time
- c. Reengenharia
- d. Kanban
- e. Seis Sigmas

7. Vide o texto a seguir.

*O berço da administração científica foi a Sociedade Americana dos Engenheiros Mecânicos (ASME), fundada em 1880, da qual Taylor era sócio e*

*chegou a presidente.*

*O problema do qual a Sociedade ocupou-se quase exclusivamente nas reuniões iniciais era o chamado problema dos salários. Os sistemas de pagamento da época (pagamento por dia trabalhado e pagamento por peça produzida) tinham o efeito de fazer o trabalhador acreditar que seu esforço beneficiava apenas o patrão. Assim, como regra geral, os trabalhadores não se empenhavam como os engenheiros e os empregadores achavam que seria adequado.*

*Quanto a tal problemática, Taylor fez a seguinte proposta: Para resolver o problema do desinteresse que esses dois sistemas de pagamento induziam, já na época falava-se na possibilidade da participação do empregado nos lucros da empresa, sistema que desde 1842 vinha sendo praticado na Europa. No entanto, também já se reconhecia que esse sistema tinha imperfeições, uma vez que as flutuações nos lucros, beneficiando ou prejudicando o empregado, deviam-se a fatores (como preço da matéria-prima ou decisões gerenciais) sobre os quais ele não tinha controle.*

A proposta de Taylor gerou críticas contundentes, quanto a elas vide os tópicos a seguir.

- i. Aumentar a eficiência provocaria o desemprego.
- ii. A administração científica nada mais era do que uma técnica para fazer o operário trabalhar mais e ganhar menos.

Marque a única alternativa correta.

- a. O tópico I está correto. Já o tópico II está incorreto devido a ser uma técnica que faz com que o operário trabalhe menos, ao invés, de mais como proposto.
- b. O tópico I está incorreto II, pois para estar correto, deve-se substituir a palavra eficiência por eficácia. Já o tópico está correto.
- c. Ambos os tópicos estão corretos.
- d. Ambos os tópicos estão incorretos.

# MÓDULO IV

## 1. APRESENTAÇÃO

Nesta unidade de aprendizagem, aprenderemos a gestão Socioambiental e Sustentabilidade com as bases da economia e da gestão. Para termos êxito nesse módulo, faz-se necessários estudarmos três pontos chaves. O primeiro se baseia em conhecer os conceitos de Sustentabilidade e Socioambiental. Já o segundo ponto, entender o desenvolvimento sustentável como novo paradigma. E por fim, relacionar sustentabilidade e socioambiental com a organização empresarial.

Ainda nesta unidade de aprendizagem, continuaremos na temática da gestão Socioambiental e Sustentabilidade com as bases da economia e da gestão. Em especial, relacionaremos gestão Socioambiental e Sustentabilidade com vantagens competitivas organizacionais. Assim como, também entenderemos a responsabilidade social empresarial e o meio ambiente. Para desfecho, em caráter consequencial será possível relacionarmos a gestão Socioambiental e Sustentabilidade com marketing verde ou ecológico.

Ao final desta unidade você deve apresentar os seguintes aprendizados:

- Conhecer os conceitos de Sustentabilidade e Socioambiental.
- Entender o desenvolvimento sustentável como novo paradigma.
- Relacionar sustentabilidade e socioambiental com a organização empresarial.
- Relacionar a gestão Socioambiental e Sustentabilidade com vantagens competitivas organizacionais.
- Relacionar a responsabilidade social empresarial e o meio ambiente
- Relacionar a gestão Socioambiental e Sustentabilidade com marketing verde ou ecológico.

Bons estudos!

## 2. DESAFIO

Antes de iniciarmos nossos estudos que tal um desafio?

Leia o texto sugerido, depois, responda as questões propostas.

Texto 1 – “Sustentabilidade é desafio para mobilidade urbana. ”

Assista aqui (link externo) <https://goo.gl/d7E1hT>

Texto 2 – “Pensar a mobilidade urbana de maneira sustentável é um tema de interesse global. O futuro das metrópoles passa pela redução dos impactos ambientais causados pelos transportes de massa. No Brasil, algumas cidades encontraram soluções para diminuir as emissões de gases do efeito estufa, enquanto o país ainda esbarra em desafios para avançar nesse sentido. ”

Adotando o texto como elemento motivador, responda em formato dissertativo-argumentativo;

- i. De que maneira a mobilidade urbana pode realmente auxiliar na corrida por Sustentabilidade?
- ii. De que maneira a mobilidade urbana pode realmente auxiliar na corrida por qualidade de vida das pessoas no âmbito Social?
- iii. Você acredita que a cultura Brasileira pode auxiliar na trajetória da mobilidade urbana? Como?

Para continuar seu desenvolvimento, faz-se necessário explorarmos mais um campo do conhecimento.

Texto 3 – “Nos módulos anteriores estudamos referente a competências e a liderança. Agora nesse momento, porque não reunirmos ambos os conteúdos em prol da sustentabilidade? Leia os textos a seguir apresentado pelo jornal Estadão. ”

Texto 4 – “Os desafios e as competências para a liderança sustentável. ”

Assista aqui (link externo) <https://goo.gl/MDUcNw>

Com base nos textos, responda às questões:

*Neste contexto, o que é engajamento? É a capacidade que um sistema tem de manter seus funcionários motivados e em sintonia com o negócio da empresa. Ou seja, o colaborador precisa encontrar sentido no que realiza, entendendo por que é importante para empresa e quais são os seus resultados, não só para o crescimento da organização, mas para a sociedade como um todo. O papel do líder é manter conexão entre o que é importante para a organização e o que deseja o funcionário. Por isso, os ambientes estão*



*cada vez mais diversos, colaborativos e horizontais, o que contribui para um clima mais criativo e produtivo.*

Com base na ideia de engajamento, e nas demais derivações apresentadas ao longo do artigo intitulado de “Os desafios e as competências para a liderança sustentável”, escreva um texto dissertativo-argumentativo respondendo às seguintes indagações:

- Qual é o papel do líder sustentável?
- Como um líder pode engajar sua equipe no desenvolvimento de competências sustentáveis?

### 3. INFOGRÁFICO

Com a função de contribuir para seu ensino aprendizagem vide os infográficos a seguir. O primeiro apresenta o tripé da sustentabilidade. Já o segundo, a sustentabilidade corporativa.



Figura 01: Tripé da Sustentabilidade Fonte: <http://asmetro.org.br/portalsn/2018/03/07/estimulo-a-sustentabilidade-na-administracao-publica/>

Com a intenção de preparar você, caro acadêmico, a formar base aos objetivos de aprendizagem desse módulo, faz-se necessário lhe amparar com conhecimentos acerca da sustentabilidade Corporativa e suas peculiaridades. Para isso, vide a imagem a seguir.

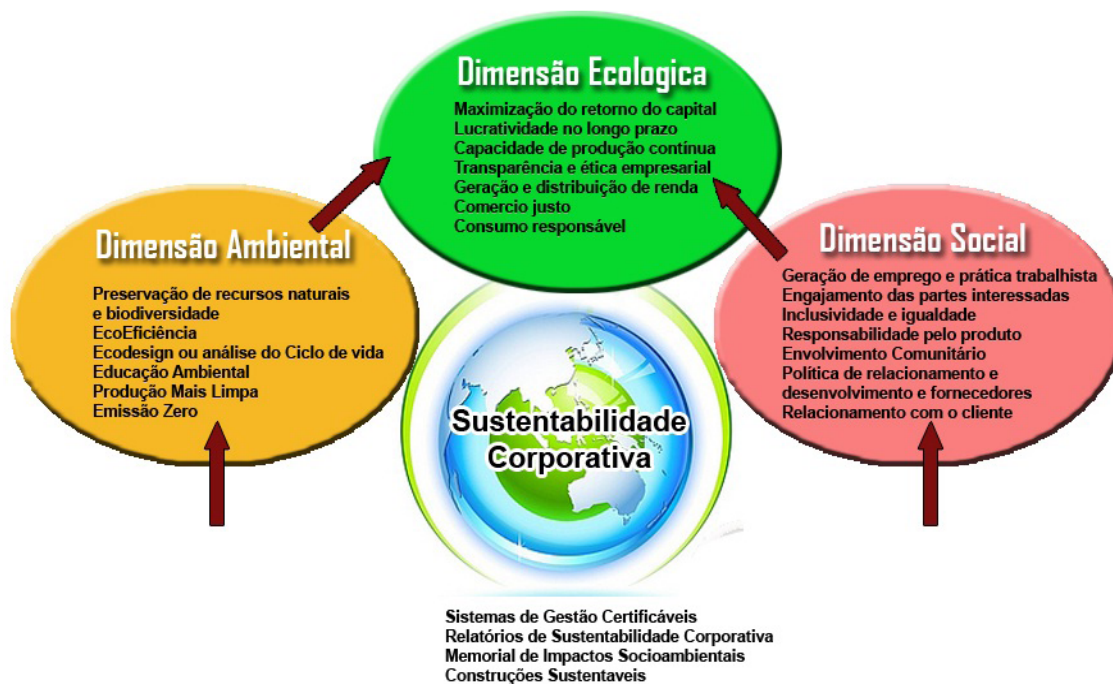


Figura 02: Sustentabilidade Corporativa Fonte: <http://www.implantandomarketing.com/sustentabilidade-empresarial-uma-visao-de-longo-prazo/>

## 4. CONTEÚDO DO LIVRO

Nesse momento se faz necessário atender com amparo de fundamentação teórica examinaremos os conceitos de Sustentabilidade e Socioambiental. Assim como, entendermos o desenvolvimento sustentável como novo paradigma. Também, estaremos relacionando sustentabilidade e socioambiental com a organização empresarial. Para isso, acesse o Livro a seguir.

DIAS, Reinaldo. Gestão Ambiental - Responsabilidade Social e Sustentabilidade. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2017. [Minha Biblioteca].

<https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788597011159/cfi/6/14!/4/2@0:0>



Com a finalidade de abranger os objetivos de aprendizagem, fez-se necessário continuarmos avançando atreves do mesmo livro. Poderemos contemplar a relação da gestão Socioambiental e Sustentabilidade com vantagens competitivas organizacionais. Assim como, conhecer a responsabilidade social empresarial e o meio ambiente. Por fim, relacionar a gestão Socioambiental e Sustentabilidade com marketing verde ou ecológico.

## 5. DICA DO PROFESSOR

Caro acadêmico que tal uma dica do seu professor?

Acompanhe nos vídeos abaixo quais os pontos deste conteúdo

\*Para visualizar este arquivo vá até a loja de aplicativos do seu Smartphone/Tablet e faça o download de um Leitor de QR Code

## 6. NA PRÁTICA

Vide os vídeos a seguir, pois eles, complementam seu ensino aprendizagem.

Assista o vídeo de Saulo Chielle exibido por TED Brasil com a temática “o que é essa tal sustentabilidade? ”, onde o orador direciona seus esforços para conceituar, explicar e dar exemplos de sustentabilidade. Do mesmo modo fala de algumas de suas derivações, como desenvolvimento sustentável e a relação de consumo consciente com o mercado empresarial.

(Vídeo 1) (link externo) <https://goo.gl/Xrgiyt>

A sustentabilidade é claramente um dos objetivos mais importantes do mundo; mas que grupos podem realmente obter progresso ambiental de vento em popa? Chris McKnett diz que são os grandes investidores institucionais. Ele mostra como grandes dados financeiros não são

suficientes, e revela por que investidores também precisam olhar para as estruturas ambientais, sociais e de governança. (Sinopse disponível no link do vídeo).

Ainda nesse vídeo, o palestrante relaciona a gestão ambiental e socioambiental com vantagens competitivas nas organizações. Assim como, faz tal relação com as bases da gestão empresarial e os respectivos pilares econômicos.

(Vídeo 2) (link externo) <https://goo.gl/j7B9kt>

## 7. SAIBA MAIS

Para ampliar seu conhecimento a respeito desses assuntos, veja, abaixo, as sugestões do professor:

Artigo 1 – Sustentabilidade e desenvolvimento sustentável: desvendando as sobreposições e alcances de seus significados.

Acesse aqui: <https://goo.gl/ChxQ4j>

Artigo 2 – Sustentabilidade: da evolução dos conceitos à implementação como estratégia nas organizações. Acesse aqui: <https://goo.gl/A7dtCJ>

Artigo 3 – Sustentabilidade e desenvolvimento sustentável: desvendando as sobreposições e alcances de seus significados. Acesse aqui: <https://goo.gl/ChxQ4j>

Artigo 4 – Sustentabilidade: da evolução dos conceitos à implementação como estratégia nas organizações. Acesse aqui: <https://goo.gl/A7dtCJ>

## 8. EXERCÍCIOS

1. Com a finalidade de entender os conceitos de Sustentabilidade e Socioambiental, leia o texto a seguir.

*Procura estabelecer uma relação harmônica do homem com a natureza, como centro de um processo de desenvolvimento que deve satisfazer às necessidades e às aspirações humanas. Enfatiza que a pobreza é incompatível com o desenvolvimento sustentável e indica a necessidade de que a política ambiental deve ser parte integrante do processo de desenvolvimento e não*

*mais uma responsabilidade setorial fragmentada. O relatório define as premissas do que seria o Desenvolvimento Sustentável, o qual contém dois conceitos-chave: primeiro, o conceito de “necessidades”, particularmente aquelas que são essenciais à sobrevivência dos pobres e que devem ser prioridade na agenda de todos os países; segundo, o de que o estágio atingido pela tecnologia e pela organização social impõe limitações ao meio ambiente, que o impedem conseqüentemente de atender às necessidades presentes e futuras.*

Especificamente ao que o texto anterior se refere?

- a. A Comissão Brundtland e o conceito de sustentabilidade
- b. O Convênio sobre as Mudanças Climáticas
- c. O programa das Nações Unidas para o século XXI, mais conhecido como Agenda 21.
- d. Industrialização e meio ambiente
- e. Gestão do risco ambiental

2. Leia o texto a seguir.

*De acordo com a UNCTAD, “o surgimento de ONGs poderosas, associado aos avanços na esfera da tecnologia da informação, permite que os casos de irresponsabilidade social figurem em primeiro plano, incrementando-se assim o risco para a reputação das empresas. A comunidade empresarial reconhece que a reputação é um ativo valioso, porque afeta a relação da empresa com seus clientes, empregados e investidores”.*

A citação anteriormente apresentada, refere-se a;

- a. A expansão da consciência ambiental e o papel das ONG's nos dias atuais.
- b. Os debates sobre a sustentabilidade na década de 70.
- c. Os debates sobre a sustentabilidade na década de 80.
- d. Os debates sobre a sustentabilidade na década de 90.
- e. Os debates sobre a sustentabilidade na década de 60.

3. Adotando a ideia de desenvolvimento sustentável como novo paradigma, leia o texto a seguir.

*Durante muito tempo a contabilidade das empresas se centrou nos resultados financeiros. No entanto, nos últimos anos, com a irrupção da Res-*

*ponsabilidade Social no âmbito corporativo, aumentou a exigência pela incorporação de novos indicadores para quantificar o impacto das empresas sobre os stakeholders externos. Nesse contexto é que surgiu o conceito de xxxxxxxxxxxxxx e que se refere aos resultados de uma empresa medidos em termos econômicos, ambientais e sociais. São apresentados nos relatórios de sustentabilidade corporativa e se constituem em dados e aferições voluntárias.*

Com base no texto anterior, marque a única questão certa que corresponde ao que o texto se refere.

- a. A Conferência das Nações Unidas no Rio de Janeiro (1992) e os seus desdobramentos.
- b. A economia verde
- c. O Protocolo Verde
- d. O Princípio Poluidor-Pagador (PPP)
- e. Triple Bottom Line ou Tripé da Sustentabilidade

4. Com a finalidade de aspectos sociais e ambientais com as organizações empresariais, vide o texto a seguir.

*A atuação ambiental da maioria das empresas, salvo honrosas exceções, na maioria dos casos centra-se na diminuição de custos e riscos associados a sanções e na reparação econômica de danos ambientais. São poucas as que investem na adoção de sistemas de gestão ambiental, em sua maioria grandes empresas em função do custo associado à sua implantação.*

*A adoção de um Sistema de Gestão Ambiental implica uma mudança de mentalidade de toda a organização, desde os altos escalões até os níveis inferiores da organização. Implica uma mudança da cultura organizacional com a incorporação da variável ambiental no dia a dia das pessoas que integram a empresa. Por outro lado, a mudança de cultura organizacional também envolve mudança de atitude com respeito ao ambiente externo da organização.*

*O ambiente externo deve passar a ser um componente que influi diretamente na competitividade da empresa, e os quadros dirigentes da organização devem participar ativamente dos eventos realizados, em torno da questão ambiental, na comunidade local, influenciando diretamente na tomada de decisões e fornecendo instrumental técnico (e pessoal) que contribua para a elucidação dos processos biológicos que envolvem o entorno da empresa.*

Marque a única alternativa correta em que o texto se refere.

- a. A conclusão da necessidade de uma cultura ambiental nas organizações.
- b. A norma ISO 13065 para sustentabilidade da bioenergia
- c. A nova norma ISO 14001:2015
- d. A norma ISO 14001:2004
- e. A Gestão do risco ambiental para as organizações.

5. Com a finalidade de relacionar a gestão Socioambiental e Sustentabilidade com vantagens competitivas organizacionais, leia o texto a seguir.

*O nível de competitividade de uma empresa depende de um conjunto de fatores, variados e complexos, que se inter-relacionam e são mutuamente dependentes, tais como: custos, qualidade dos produtos e serviços, nível de controle de qualidade, capital humano, tecnologia e capacidade de inovação. Ocorre que nos últimos anos a gestão ambiental tem adquirido cada vez mais uma posição destacada, em termos de competitividade, devido aos benefícios que traz ao processo produtivo como um todo e a alguns fatores em particular que são potencializados.*

Seguindo por base o texto anteriormente apresentado, vide as seguintes afirmações:

- i. Com o cumprimento das exigências normativas, há melhora no desempenho ambiental de uma empresa, abrindo-se a possibilidade de maior inserção num mercado cada vez mais exigente em termos ecológicos, com a melhoria da imagem junto aos clientes e a comunidade;
- ii. Adotando um design do produto de acordo com as exigências ambientais, é possível torná-lo mais flexível do ponto de vista de instalação e operação, com um custo menor e uma vida útil maior;
- iii. Quando se utilizam materiais renováveis, empregando-se menos energia pela facilidade de reciclagem, piora-se a imagem da organização;
- iv. Com a otimização do uso do espaço nos meios de transporte, não há redução nesse tipo de gasto com a consequente diminuição do consumo de gasolina, o que diminui a quantidade de gases no meio ambiente.

Marque a única alternativa que corresponde as VANTAGENS COMPETITIVAS proporcionadas pela gestão ambiental.

- a. Apenas a alternativa I, II e III estão corretas
- b. Apenas a alternativa II e III estão corretas
- c. Apenas a alternativa III e IV estão corretas
- d. Apenas a alternativa I e II estão corretas
- e. Apenas a alternativa I, II e IV estão corretas

6. Adotando a ideia de Responsabilidade social empresarial e o meio ambiente, leia as afirmativas a seguir.

**AFIRMATIVA 1** - as práticas responsáveis socialmente dizem respeito primeiramente aos trabalhadores e se referem a questões como os investimentos realizados em recursos humanos, a saúde e a segurança do trabalho, e a gestão das mudanças provocadas pelo processo de reestruturação produtiva, e a gestão dos recursos naturais utilizados na produção. Aqui se incluem também todas as ações, políticas e programas dirigidos aos fornecedores, distribuidores e a todos os integrantes da cadeia produtiva.

**AFIRMATIVA 2** - a responsabilidade social das empresas se estende muito além do perímetro das empresas, inclui as comunidades locais e amplo leque de interlocutores: consumidores, autoridades públicas e ONGs que defendem os interesses das comunidades locais e o meio ambiente. Incluem ações, políticas e programas dirigidos a qualquer grupo ou problema que não se encontre relacionado diretamente com a empresa através de uma relação contratual ou econômica. Aqui devem ser incluídas iniciativas de apoio à comunidade, doações, participação em fóruns ambientais etc.

Visando compreender as duas dimensões da responsabilidade Ambiental Empresarial, marque a única alternativa correta.

- a. Ambas as alternativas correspondem a dimensão externa.
- b. Ambas as alternativas correspondem a dimensão interna.
- c. A primeira afirmativa corresponde a dimensão externa. Já a segunda afirmativa, quanto a dimensão interna.
- d. A primeira afirmativa corresponde a dimensão interna. Já a segunda afirmativa, quanto a dimensão externa.
- e. A base do triple bottom Line são três elementos, portanto a questão está incompleta.



7. Com a finalidade de relacionar a gestão Socioambiental e Sustentabilidade com marketing verde ou ecológico, vide o texto a seguir.

O produto verde já possui um diferencial competitivo que facilita o posicionamento no mercado.

Uma estratégia de legitimação do “produto verde” é associá-lo a uma entidade ambientalista de idoneidade reconhecida, e contribuir de alguma forma (a forma financeira é a mais comum) para a sua atividade. Um exemplo é o da empresa que fabricava os produtos Danone. Ela lançou em 1995 um novo produto com forte apelo ecológico. Na campanha publicitária, evidenciava o slogan: “Danimals, o iogurte fera da Danone”. Foi estabelecido, com a Fundação SOS Mata Atlântica, um acordo de parceria em que a indústria se comprometia a destinar, durante dois anos, 1,3% do faturamento obtido com as vendas do novo produto para a fundação. A parceria reforçou o apelo ecológico da nova linha, e representou um reforço de caixa para a SOS Mata Atlântica.

A qual alternativa o texto se refere especificamente?

- a. Conceito de marketing ecológico.
- b. Marketing mix ecológico.
- c. Conceito de ecoeficiência.
- d. Posicionamento de marca ecológica.
- e. Certificação como estratégia de marketing.

7. Com a intenção de relacionar a gestão Socioambiental e Sustentabilidade com marketing verde ou ecológico, vide o texto a seguir.

Entre alguns recentes exemplos estão: oferecer produto cancerígeno em uma embalagem de plástico reciclado; exibir uma garrafa de água divulgando que o líquido é biodegradável (o que é irrelevante); fazer propaganda de cigarros orgânicos ou de pesticidas ecológicos; afirmar que o produto é 100% natural, embora existam vários produtos naturais muito perigosos (como o arsênico, o urânio e o metanol); exibir rótulos que induzem o consumidor a entender que o produto é certificado quando na realidade não o é. São algumas dentre as muitas propagandas veiculadas pelos órgãos de imprensa e sites próprios revelando um comportamento não ético das empresas.

A qual alternativa o texto se refere especificamente?

- a. Publicidade ambiental enganosa.
- b. Marketing mix ecológico.
- c. Conceito de ecoeficiência.
- d. Posicionamento de marca ecológica.
- e. Conceito de marketing ecológico.





---

Av. Marginal Leste, n. 3.600, Bairro dos Estados | CEP: 88.339-125 - Balneário Camboriú (SC)  
Telefone: (47) 3363-0631 | [avantis@avantis.edu.br](mailto:avantis@avantis.edu.br) | [www.avantis.edu.br](http://www.avantis.edu.br)

