



GOVERNO DO ESTADO  
DE SÃO PAULO

Agendas de Estudo

# Módulo 3

## Administração

Fevereiro/2023

## **GOVERNO DO ESTADO DE SÃO PAULO**

TARCÍSIO GOMES DE FREITAS  
**Governador do Estado de São Paulo**

VAHAN AGOPYAN  
**Secretário de Ciência, Tecnologia e Inovação**

## **CENTRO ESTADUAL DE EDUCAÇÃO TECNOLÓGICA PAULA SOUZA**

LAURA M. J. LAGANÁ  
**Diretora superintendente**

ALMÉRIO MELQUIADES DE ARAÚJO  
**Coordenador de Ensino Técnico**

ROGÉRIO TEIXEIRA  
**Diretor de Grupo de Estudo da Educação a Distância - GEEaD**

## Ficha Técnica

ANDREA CECÍLIA RAMAL  
SILVINA ANA RAMAL

### **Autoras**

JUÇARA M MONTENEGRO S SANTOS  
LIDIA RAMOS ALEIXO SOUZA  
CESAR BENTO DE FREITAS

### **Supervisores de conteúdo**

ADRIANO BOCARDO  
ALINE LEITE  
DIVINA MARIA BERTALIA  
FLÁVIO CRISTINO DA SILVA SALES  
IVETE MORAES  
JOYCE DE LIMA FARIA SANCHES  
MARCELO AUGUSTO MIRA PUGIM  
MARIA JOSÉ GRANDO ROVAI  
RICARDO KRAUSS  
SÔNIA APARECIDA DOS SANTOS VIEIRA  
TÂNIA REGINA CIRILLO

### **Revisores de conteúdo**

ANA LUCIA NOGUEIRA DE SOUZA  
MONICA OLIVEIRA RAIMUNDO  
SÔNIA APARECIDA DOS SANTOS VIEIRA

### **Revisoras das atividades**

GIOVANNA PAULA DE MORAIS ALVES  
SANDRA REGINA TONARELLI RODRIGUES

### **Diagramação**

EDNEI MARX

### **Ilustrações**

LATIN STOCK/CORBIS

### **Fotos – Banco de imagens**

CLÁUDIO DE CARVALHO XAVIER  
LUCIO ALMEIDA  
MARCOS SERRA LIMA  
RAUL DE ALBUQUERQUE

### **Fotógrafos**

## Sumário

Agenda 1 – O controle da organização.....	8
Agenda 2 – A gestão da informação.....	22
Agenda 3 – Avaliação de desempenho.....	35
Agenda 4 – O controle orçamentário.....	53
Agenda 5 – O controle financeiro da organização.....	70
Agenda 6 – Elementos de Matemática Financeira I.....	86
Agenda 7 – Elementos de Matemática Financeira II.....	99
Agenda 8 – Controle da Produção e de Materiais.....	114
Agenda 9 – Saúde e Segurança no Trabalho.....	127
Agenda 10 – Controlando a Qualidade I.....	141
Agenda 11 – Controlando a Qualidade II.....	157
Agenda 12 – A Empresa no contexto Global: Noções de Comércio Internacional.....	171
Agenda 13 – Comunicação Empresarial I.....	186
Agenda 14 – Comunicação Empresarial II.....	197
Agenda 15 – Você no Mercado de Trabalho.....	209
Respostas das atividades.....	223

## Você, Técnico em Administração

Você começa agora o módulo 3 deste curso, que consolida a sua formação como técnico em Administração.

O técnico em Administração é um profissional que pode apoiar a gestão de empresas industriais, comerciais, agrícolas ou de serviços, em suas mais diversas áreas: Logística, Recursos Humanos, Finanças, Marketing, Vendas etc.

*O que você aprende neste curso vale para ser aplicado não só no trabalho em uma empresa ou organização, mas em todas as situações de sua vida.*

Este profissional pode apoiar o planejamento, a coordenação e o controle dos recursos e das atividades de uma organização, atuando em uma das quatro funções administrativas que você viu ao longo do curso: planejamento, organização, direção e controle.

Os conhecimentos que você adquiriu nos dois módulos iniciais, assim como neste módulo 3, poderão acompanhá-lo não só no seu trabalho em empresas e organizações, mas ao longo de toda sua vida.

Planejamento, organização de recursos, direção e controle são coisas que fazemos a todo momento, ao administrar nossos próprios rendimentos.

Você deve ter reparado que muitas vezes os exemplos e casos utilizados nas agendas fazem referência a situações da vida cotidiana. Portanto, utilize os conhecimentos do curso, sempre que possível, para melhorar a gestão de sua própria vida.

Numa empresa, um administrador é chamado a todo momento para resolver problemas, conflitos, encontrar a melhor solução para as mais diferentes situações. É por isso que, ao longo das agendas, diversas atividades pedem que você se coloque na situação de um administrador de empresas. Por exemplo, logo no primeiro capítulo, você vai participar de uma reunião entre gerentes, diretores e o próprio presidente da empresa, que discutem um problema de queda nas vendas. Procure aproveitar a diversidade de situações de modo que possa, no futuro, aplicar o que aprendeu em seu próprio contexto de trabalho.

### Estrutura do curso

No módulo 2, você estudou a gestão do dia a dia de uma empresa, vendo ferramentas importantes vinculadas às funções de organização e coordenação da Administração.

O módulo 3 está voltado para a função controle da Administração. Você verá neste módulo que é muito importante saber como as coisas estão funcionando, não para encontrar problemas, punir culpados, e sim para poder melhorar cada vez mais a forma de trabalhar e os resultados da organização.



Uma **organização** é uma estrutura viva e dinâmica, que precisa ter seu funcionamento controlado de modo a poder melhorar, crescer e evoluir sempre.

### Principais temas do módulo 3



O módulo 3 começa falando da função controle: o que é, sua importância para a organização e seu relacionamento com o planejamento. Em seguida, você verá um assunto muito relevante e cada vez mais presente nas grandes organizações: a gestão da qualidade.

Na agenda 2, estudará a informação e o conhecimento dentro da organização, insumos sem os quais seria impossível fazer qualquer tipo de controle ou medir resultados.

Na agenda 3, aprenderá como acompanhar as pessoas que trabalham numa organização, cuidando para que trabalhem nas melhores condições e possam atingir seu melhor desempenho.

Nas agendas 4 a 7, estudará o controle financeiro da organização: as contas, a contabilidade, o caixa.

Finalmente, nas agendas 8 a 11, você estudará como controlar os ativos da organização e também a qualidade do trabalho da empresa.

Nas agendas 12 a 14, você deixará um pouco o assunto controle, para ver alguns temas de grande relevância no mundo das empresas hoje.

Em primeiro lugar, terá noções de comércio exterior. Afinal, muitas empresas atuam num contexto que envolve vários países, e é importante entender como acontecem as transações internacionais de compra e venda.

Em seguida, vai aprender um pouco sobre comunicação nas organizações. Como escrever e-mails, fazer apresentações orais, entre outras coisas. É bem provável que em boa parte do tempo que passar em seu trabalho você tenha que fazer algum tipo de comunicação com outras pessoas, e por isso precisa entender do assunto.

E assim chegamos à agenda 15, último deste módulo, e que marca o encerramento do curso. O assunto certamente vai interessar lhes e muito: como ter sucesso no mercado de trabalho. Afinal, todos nós da equipe do EaD TEC queremos ter certeza de que você vai seguir uma carreira profissional de sucesso, com novos desafios e aprendizagens, e, principalmente, muitas oportunidades para aplicar tudo que aprendeu.

Muito sucesso no módulo!

## Estude sempre

O aprendizado será construído por você, por meio de desafios, questões que o levarão a pesquisar, refletir e encontrar as próprias respostas e conclusões.

É importante que desenvolva essa atitude pesquisadora e proativa. Afinal, na pequena empresa, precisará responder aos desafios de maneira rápida e criativa, e eles serão diários, pois os mercados mudam com muita velocidade. Você precisa ter capacidade de analisar problemas e tomar decisões certas em cada vez menos tempo.

Neste módulo você também continuará conhecendo letras de música, sites da internet, livros, poesias, filmes que se relacionam com os conteúdos estudados.

Ao final deste módulo, se você for aprovado no exame presencial, ganhará o certificado de técnico em Administração. Estude com seriedade e responsabilidade e vá em frente.

E, ao terminar o curso, lembre que sua formação profissional não acaba nunca. Felizmente sempre tem coisa nova para aprender.



Então procure se atualizar e se aprimorar cada vez mais. E lembre-se: na Administração de qualquer empresa, as peças fundamentais serão sempre você e as demais pessoas que compõem a equipe!

## MENSAGEM DAS AUTORAS

*Querido aluno, querida aluna,*

Thomas Stewart, em seu livro “Capital intelectual”, conta que, na década de 30, Abbot Lawrence Lowell, presidente da Universidade de Harvard, provavelmente a mais importante dos Estados Unidos, defendeu a decisão de fundar ali uma faculdade de Administração.

Em um trecho do discurso de Lowell, ele diz: “...Uma grande quantidade de norte-americanos está engajada em algum tipo de negócio e não pode ser desacreditada para tal... Qualquer um que veja sua própria ocupação simplesmente como um meio de ganhar dinheiro a degrada; mas aquele que a vê como um serviço para a humanidade enobrece tanto o seu trabalho quanto a si mesmo.”

No trabalho como professores, encontramos diariamente jovens angustiados com seu futuro profissional, pois pensam que há poucas oportunidades de trabalho, que “o mercado está cada vez mais difícil” para jovens sem experiência.

Como profissionais que já têm alguns anos a mais de trajetória, gostaríamos de oferecer nosso testemunho e experiência, dando algumas respostas a essas angústias que provavelmente você também sinte ou já tenha sentido.

Ao final deste módulo, você terá um conjunto de competências e habilidades que o tornarão um profissional diferenciado de outros, pois terá conhecimentos técnicos que são procurados em empresas.

Ao finalizar o curso, certifique-se de que aprendeu tudo que tinha à disposição ao longo dos módulos, mesmo que para isso tenha que investir algumas horas fazendo revisões.

Além disso, não se limite à este curso: procure aprender sempre, leia livros, jornais, revistas, pesquise na internet.

Mas, principalmente, aplique sempre seu conhecimento técnico a serviço das outras pessoas, levando benefícios para as empresas em que trabalhar, para as equipes de que formar parte, para as pessoas que atender.

Como diz Lowell em sua declaração, precisamos sempre exercer nossa profissão com dignidade, dando o melhor de nós, sem nos preocupar com resultados ou sucesso.

Até porque, quando um profissional trabalha com seriedade, ética, compromisso e competência, o sucesso e os bons resultados na carreira são praticamente inevitáveis.

Muito sucesso para você! Seja um excelente técnico em Administração e um grande profissional.

**Andrea e Silvana Ramal**  
*Autoras*



## Agenda 1 – O controle da organização

*Você já fez um controle do tempo que precisa dedicar ao estudo? Mesmo que ainda não tenha feito, já deve ter percebido que o processo de aprendizagem requer algum controle desse tipo.*

*O controle está presente em nossa vida o tempo todo. Você controla o tempo para cozinhar um alimento, controla as finanças para não ficar apertado no final do mês... Alguém saiu dos eixos? “Fulano está descontrolado!” E como é bom dizer: “Tudo está sob controle”, quando a gente acaba de passar por uma situação difícil!*





Como o controle acontece no dia a dia? Algumas pessoas anotam tudo, sabem as datas, os valores, têm registro de tudo. Já outras nem ligam, nunca se lembram de nada, até pensam que a vida fica mais divertida quando param de querer controlá-la.

Até porque a palavra “controle”, em alguns casos, tem um sentido negativo, que lembra repressão, punição.



*Que coisas na sua vida você acha bom manter sob controle?*

*Que coisas você prefere deixar mais soltas?*

*Que coisas você definitivamente não consegue controlar?*



À primeira vista, parece que o controle depende só da personalidade das pessoas. Mas, na verdade, ele é algo bem amplo, que vem desde o início da vida. Veja um bebê, por exemplo: ele não consegue sobreviver se não for monitorado, se não tiver alguém que o ensine a se alimentar. E no trânsito, já pensou se não houvesse nenhum controle? O motorista precisa controlar a própria velocidade, e o sistema de trânsito, por sua vez, controla os sinais e os motoristas.

Até os animais fazem coisas que remetem ao controle. Olhe só as formigas, por exemplo, que monitoram seu estoque de comida, ou os pássaros, que acompanham o desenvolvimento do filhote até o momento em que ele pode voar sozinho. Tudo isso são formas de controle.

Graças ao controle (e ao autocontrole), as pessoas podem viver em sociedade e conviver umas com as outras.

Nas organizações também é assim. De que adiantaria fazer um belo planejamento, se não houvesse nenhum controle sobre os processos e os resultados? O controle é indispensável para o sucesso. Controle na organização é algo sadio e positivo.

Os gestores de uma organização precisam saber se ela está funcionando corretamente. Por exemplo, o planejamento diz: conseguir mais clientes. Será que é só porque isso está escrito no planejamento que vai acontecer? É claro que não. Tem todo um trabalho para chegar lá. E é

preciso monitorar, avaliar, acompanhar, verificar se os processos são bem-feitos e se a organização está no rumo certo.

Na Administração tudo está integrado, e o controle tem tudo a ver com as outras funções administrativas: planejamento, organização e direção.



### A QUEDA NAS VENDAS



Pela cena retratada, você pode conhecer um momento difícil de uma determinada organização. Veja que cada profissional trouxe uma visão diferente, para tratar de um problema comum.

*Por Registre: como a função Controle entra na fala de cada um dos participantes? Pelas informações de que cada um dispõe, que controle você percebe que ele fez?*

A Administração tem quatro funções básicas:

<b>Funções</b>	<b>Descrição</b>
<b>1) Planejar</b>	Programar antecipadamente o trabalho da organização: que resultados esta pretende atingir e que meios deve usar para isso.
<b>2) Organizar</b>	Montar a estrutura necessária: recursos, equipamentos, pessoas, dinheiro, entre outros, para atingir os resultados que planejou.
<b>3) Dirigir</b>	Fazer a estrutura funcionar, liderando e motivando as pessoas, implementando planos de produção, estimulando que todos os departamentos da organização façam aquilo que se espera deles.
<b>4) Controlar</b>	Verificar se a organização está trabalhando de acordo com o que se planejou e se é necessário fazer ajustes ou modificações, de modo a ter melhor desempenho no mercado.

Na fala de cada participante da reunião, há informações que eles conseguiram passar aos colegas porque usaram instrumentos de controle. Veja só:

- A presidente falou da queda nas vendas. Para isso ela se baseou em relatórios com as vendas mensais.
- O diretor de Marketing falou em mudar o produto. Baseou-se em avaliações de reação dos consumidores em relação ao produto e a processos de controle de qualidade.
- A gerente de Recursos Humanos baseou sua fala no acompanhamento e avaliação que ela faz dos funcionários da empresa.
- O gerente de vendas avaliou que, se as entregas não chegam em dia, os consumidores ficam frustrados e não voltam a comprar o produto. Para dizer isso, ele dispõe de controles sobre a opinião dos consumidores e a pontualidade das entregas.
- A gerente de Suprimentos indicou que o estoque não era suficiente em função de processos de controle do volume de produtos estocados.
- O diretor financeiro ponderou que não havia dinheiro para ampliar o estoque. Ele se baseou nos controles de orçamentos e em relatórios financeiros da organização.

Esses profissionais sabiam de tudo isso porque realizam, regularmente, processos de controle nas suas respectivas áreas.



**Controle** é uma função da Administração. O papel de quem realiza o controle é observar, registrar e avaliar o trabalho realizado e os resultados alcançados, verificando se o que se planejou foi executado e se é preciso fazer ajustes ou modificações.

O controle pode ser realizado por um gestor, um líder, um supervisor, um gerente, um auditor etc. O ideal é que todos os funcionários se envolvam de alguma forma com o controle, pois ele está ligado ao bom desempenho de cada pessoa e cada departamento da organização como um todo.

Se um professor de educação infantil não observar seus alunos todos os dias, como poderá relatar aos pais, ao final de um período, quais foram as conquistas e dificuldades dos filhos deles? Ao longo do ano letivo, o professor precisa observar cada aluno, ver como realiza as atividades propostas, como se comporta em grupo, se gosta de ler mais do que de brincar com números, se está tranquilo ou agitado, se tem bom relacionamento com os colegas, entre muitas outras coisas. Tudo isso são atividades de controle que o professor tem que fazer, para avaliar sistematicamente o desenvolvimento dos alunos.

Numa organização é a mesma coisa: é preciso acompanhar de perto a realização de um trabalho, observar e registrar como ele está sendo realizado, para saber se a empresa está indo mal ou bem.

O controle acontece em diversos departamentos da organização, como você observou na ilustração em que representantes de diversos departamentos falam sobre um mesmo problema. Além disso, o controle acontece em todos os níveis: estratégico, tático e operacional.

Os conteúdos de Administração se inter-relacionam em quase todos os momentos. Isso porque na organização também é assim. A separação aqui é apenas para ficar mais claro e mais fácil de você aprender. Na organização, nada acontecerá de maneira isolada, tudo acontecerá ao mesmo tempo, de maneira contínua e integrada.

### CONTROLE NO NÍVEL ESTRATÉGICO



No nível estratégico, é preciso verificar se o planejamento foi implementado corretamente e se os resultados esperados foram atingidos. Este controle cabe aos principais líderes da organização, que olham para a organização como um todo.

#### Veja o que os gestores consideram no controle estratégico:

- As metas do planejamento foram atingidas?
- Os demonstrativos financeiros indicam que a organização tem saúde financeira?
- Houve lucros? Houve perdas?
- Qual foi o retorno para os investimentos feitos?
- Os clientes estão satisfeitos?
- A imagem da organização é positiva?
- O que precisa melhorar no todo da organização?

### **CONTROLE NO NÍVEL TÁTICO**

No nível tático, os departamentos precisam verificar se estão conseguindo atingir as metas que se propuseram e se realizam o trabalho da melhor maneira possível. O controle é mais voltado para dentro da organização e tem foco no médio prazo.

Que análises os departamentos podem fazer, no nível tático?

- O departamento de Recursos Humanos deve avaliar o desempenho das pessoas, para ver se estão motivadas, se são adequadas para o cargo que ocupam, se precisam de algum tipo de capacitação etc.
- O departamento de produção precisa verificar a qualidade dos produtos, a eficiência e a produtividade atingidas.
- O departamento comercial acompanha se o volume vendido está de acordo com o esperado e se a organização está perdendo ou ganhando novos clientes e por quê. Verifica o nível de satisfação dos clientes com os produtos e serviços e se eles têm demandas novas, que a organização ainda não atende.
- A equipe do departamento de Marketing precisa estar constantemente atenta aos desejos e demandas dos clientes, para que a organização possa adaptar-se a eles. Também precisa observar o mercado de modo geral: os movimentos dos concorrentes e quaisquer outras informações que possam afetar o desempenho da organização ou que representem uma oportunidade de mercado.
- O departamento financeiro precisa controlar o orçamento, para ver se o orçamento que planejou foi realizado ou se houve desvios e discrepâncias. Precisa também verificar se os custos estão de acordo com o previsto, se podem ser reduzidos ou se os departamentos gastaram menos que o esperado.



### **CONTROLE NO NÍVEL OPERACIONAL**

No nível operacional, o controle está voltado para a manutenção das rotinas de trabalho em cada departamento. Seu foco é interno e de curto prazo. Em geral, quem faz mais diretamente esse controle pode ser o chefe de cada departamento, ou ainda o gestor que lidera a organização (e seus funcionários).

Que pontos entram no controle operacional? Por exemplo:



- Disciplina: os empregados respeitam as normas da organização? Fazem o trabalho que lhes foi confiado?
- Produção: os cronogramas são cumpridos? O estoque está bem ou houve perdas porque se
- compra mais do que o necessário? Algum material se perdeu?
- Métodos de trabalho: os funcionários seguem os processos estabelecidos? Ou cada um faz de um jeito e com isso todos gastam muito tempo? Os padrões de qualidade são obedecidos?

### CONHEÇA AS ETAPAS DO CONTROLE

O controle é feito em quatro etapas principais, que envolvem as seguintes ações:

1. Estabelecer critérios e indicadores de avaliação.
2. Avaliar o desempenho.
3. Comparar o desempenho com os indicadores que foram estabelecidos.
4. Realizar ações de correção ou de modificação.

### Estabelecendo critérios e indicadores de avaliação

Tudo vai bem na organização? Depende. Para você, o que é “ir bem”? E como se mede o “estar bem”?

Por exemplo: para um fabricante de vassouras, “ir bem” pode significar vender 100 mil vassouras por mês. Para um vendedor de vassouras que vende de porta em porta, “ir bem” pode ser vender cinco vassouras por dia.

Veja alguns exemplos de indicadores de avaliação:

- Quanto a organização vende? Quanto ela produz?
- Qual é o percentual de redução de custos?
- Quanto tempo levamos para produzir uma unidade?
- Quanto tempo cada empregado leva para fazer seu trabalho?



- Quantos projetos uma equipe desenvolveu em um ano?
- Quantos defeitos houve nas máquinas ou nos equipamentos?
- Quantos clientes se declararam muito satisfeitos com o atendimento?

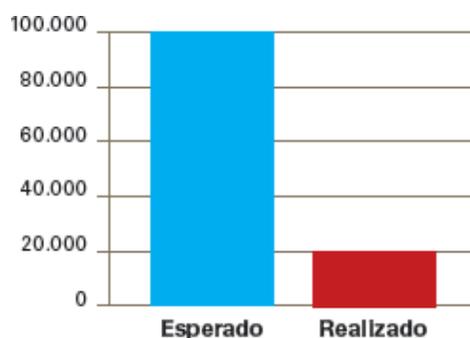
### **Avaliação de desempenho**

Depois de determinar os critérios, a empresa precisa medir o desempenho das pessoas e dos processos de produção, para verificar se os resultados refletem o planejamento inicial. Para um controle bem-feito, é necessário um levantamento de informações correto sobre o andamento da organização. O desempenho pode ser medido de maneira mais ou menos espaçada, dependendo das informações que se precisa levantar.

Por exemplo, imagine que o gestor de uma empresa tomou como indicador o índice de satisfação dos clientes com um produto. Então ele pode realizar uma pesquisa com clientes que compraram o produto em alguma das lojas da empresa, para verificar a opinião deles.

### **Comparação do desempenho com os indicadores estabelecidos**

Imagine uma gravadora que esperava vender 100 mil cópias do CD de um novo grupo musical. Imagine agora o susto que a empresa leva quando recebe o relatório consolidado de vendas do país todo e vê que foram vendidos menos de 20 mil CDs. Qual é o impacto disso nas diferentes atividades da organização, por exemplo, Administração de Materiais, Marketing, planejamento orçamentário?



Na etapa de comparação do desempenho com os indicadores estabelecidos, deve-se analisar quanto o resultado se aproximou ou se afastou daquilo que era esperado.



*Você percebeu como é importante estabelecer indicadores de desempenho? Se não houver critérios definidos e indicadores a atingir, como saber se o trabalho vai bem?*

### **Ação corretiva ou de modificação**

Finalmente, após a análise, será possível sugerir pequenas correções ou grandes mudanças. Para cada problema encontrado, é necessário ter um plano de ação.

### O controle é positivo?

Às vezes a ideia de controle tem uma conotação negativa: ele pode ser interpretado como instrumento para vigiar e punir, e trazer confusões, conflitos e insatisfação. Veja quais são as características do controle para que ele traga o máximo de benefícios possíveis:

- Controlar é ter foco em resultados, olhar o que é relevante e o que agrega valor no processo de mudança ou tomada de decisões. Por exemplo, mais importante do que ver se um funcionário chegou alguns minutos atrasado, é verificar se ele cumpre as metas propostas, se é criativo, se o seu trabalho tem qualidade.
- Controlar implica participação. Em todas as etapas do controle é importante contar com a participação dos funcionários; afinal, eles são parte interessada no processo e devem ser ouvidos.
- Controlar exige clareza e objetividade. Quando um jogador de futebol leva cartão amarelo? Todos sabem, pois há regras documentadas que servem para controlar a disciplina. Sempre que as regras não estiverem tão claras, há o risco de surgir o conflito (mesmo no futebol, com regras claras, isso acontece tantas vezes!).
- Controlar é algo positivo. É preciso que todos os funcionários entendam que o controle tem como objetivo manter a organização saudável e crescendo. Também é fundamental que o controle não seja feito apenas para detectar problemas e imperfeições, ou criticar o trabalho das pessoas, mas que destaque os aspectos positivos, as conquistas, o bom desempenho.



**Atividade 1** - Analise as situações a seguir, indicando se as ações corretivas aconteceram nos níveis estratégico, tático ou operacional:

- a) Há um alto índice de absenteísmo numa organização, devido a gripes e resfriados. O departamento de RH sugere que todos os empregados recebam a vacina que protege contra a gripe.
- b) Após analisar o nível de desempenho e compromisso dos empregados com a organização, o mesmo departamento de RH sugere uma reformulação na política de remuneração, com salários variáveis e bonificações por desempenho.

- c) Verificando os demonstrativos financeiros, o volume de vendas e os resultados de pesquisas de mercado, a organização opta por retirar uma linha de produtos do mercado.

Registre e depois compare com a resposta no final do estudo.



O programa de TV “Pequenas empresas, grandes negócios” de 16/07/06 falou das franquias que oferecem o serviço de impressão de fotos tiradas com câmera digital.

A seguir, leia alguns trechos da matéria e depois responda à questão que aparece na sequência.



### **Do rolo de filme ao pequeno cartão de memória**

A expansão das vendas de máquinas digitais e de celulares abriu espaço para um novo formato de loja. Isso porque os grandes laboratórios de revelação começam a dar espaço a máquinas onde o próprio cliente decide o que vai imprimir.

“A tendência do mercado é uma máquina de autoatendimento assistido, onde as pessoas inserem a mídia. Elas mesmas escolhem a foto, o modelo que vai sair e os tamanhos. As pessoas já estão se acostumando a utilizar essa nova tecnologia no Brasil”, afirma a consultora de Marketing Márcia Martins Vieira.

“Eu acho uma facilidade tremenda, porque não preciso das atendentes e não preciso demandar tempo. Seleciono as fotos que quero, e elas ficam impressas na hora”, aponta o cliente Patrick Rokus.

(...) Até o minilab pode estar com os dias contados. Com o novo sistema digital, a revelação ficou ainda mais simples. Basta uma bancada com um computador e uma impressora. “Os equipamentos têm um custo menor. Antigamente, ter uma loja de fotografia exigia um investimento de R\$ 200 mil. Agora, com o digital, você pode ter uma miniloja, uma loja dentro da outra, com investimento de até R\$ 50 mil”, analisa o franqueador Daniel de Plá.

Imagine que um empresário montou uma franquia de impressão de fotos digitais e definiu como metas:

- 1) Attingir um faturamento mensal de R\$ 20 mil.
- 2) Ser conhecido no bairro pela agilidade e cordialidade no atendimento.

Para isso contou com uma pequena estrutura inicial, composta por dois funcionários de apoio, para atendimento e pagamentos.

A partir do que você aprendeu ao longo deste estudo, ajude o novo empresário a definir como pode controlar a conquista dessas metas. Que instrumentos ele poderia utilizar? Que indicadores ele poderia estabelecer?

Se o resultado da meta 2 (atendimento ao cliente) não fosse satisfatório, que ações corretivas você poderia indicar?



### **A IMPORTÂNCIA DO “EMPODERAMENTO” E DA CORRESPONSABILIDADE**

Um controle adequado de desempenho depende do “empoderamento” (poder ou maior autonomia) dos funcionários. Quanto mais a função Controle estiver distribuída na organização, melhor será desempenhada. É importante que todos os colaboradores, mesmo os de menor nível hierárquico, tenham chance de apontar desvios, imperfeições e sugerir modificações. Às vezes, pode ser muito difícil exercer o controle e ter as informações necessárias a partir da alta gerência.

Controlar com foco em resultados inclui pensar mais em conquista das metas do que em controle rígido de disciplina. O que é melhor: um funcionário que às vezes precisa falar ao telefone com a família, interrompendo seu trabalho, mas entrega tudo perfeito e em dia, ou um que entra e sai pontualmente da empresa, nunca falta, mas é lento e erramuito?



Com funcionários que assumem as próprias responsabilidades, o controle é menos trabalhoso na organização. Também por isso as empresas valorizam os empregados que “vestem a camisa” e assumem as metas organizacionais como se fossem deles. Nesse caso, o papel do chefe não é vigiar nem punir; todos são parceiros num mesmo projeto, corresponsáveis pelo sucesso da organização.



Para aprofundamento dos temas discutidos nesta agenda, seguem abaixo algumas dicas que se relacionam com o conteúdo estudado. Estas dicas são muito importantes!

➤ **Livro:**

**CONTROLE INTERNO NAS ORGANIZAÇÕES**, artigo de Jorge Fernando Hickman, UFSM-RS, acesso em:

[https://repositorio.ufsm.br/bitstream/handle/1/2130/Hickmann\\_Jorge\\_Fernando.pdf?sequence=1](https://repositorio.ufsm.br/bitstream/handle/1/2130/Hickmann_Jorge_Fernando.pdf?sequence=1)

De acordo com o artigo, os controles internos procuram assegurar que os objetivos da organização sejam alcançados, com o menor risco possível, sem comprometer o seu desempenho.

➤ **Filme:**

**O show de Truman** (The Truman show), de Peter Weir, EUA, 1998.

Neste filme, que recebeu três indicações ao Oscar, Jim Carrey vive o personagem Truman Burbank. Sem saber, ele nasceu, cresceu e vive com uma câmera de televisão mostrando 24 horas o que acontece com ele. A própria cidade em que mora e as pessoas com quem convive são falsas, são personagens, como numa novela. Apenas Truman segue sua vida naturalmente. O filme é mais uma oportunidade para refletir sobre o lado negativo do controle, muitas vezes presente na vida contemporânea, na qual as câmeras cercam as pessoas e há poucos limites entre a vida privada e a vida pública.



### **Absenteísmo**

Também conhecido como ausentismo, é o substantivo que indica a ausência, a falta ao trabalho.

### **Autocontrole**

Capacidade de uma pessoa de controlar a si mesma, dominando as suas reações e emoções em cada situação.

### **Empoderamento**

Estabelecimento de autonomia e responsabilidade para as pessoas na tomada de decisões e ações. O conceito é muito usado em inglês no mundo empresarial: *“empowerment”* .

### **Franquia**

Sistema pelo qual um franqueador (dono de uma marca, geralmente consagrada) cede ao franqueado o direito de uso da marca ou patente, associado ao direito de distribuição de seus produtos ou serviços e, eventualmente, da tecnologia e dos processos que caracterizam a administração do negócio.

### **Saúde financeira**

Capacidade da empresa em gerar recursos (lucro) e honrar compromissos (pagar dívidas).



Nesta Agenda, você estudou:

- A função Controle.
- A importância do controle na organização.
- Relação entre controle e planejamento.
- Controle nos níveis estratégico, tático e operacional.



## Agenda 2 – A gestão da informação

*O controle depende, em grande parte, das informações que o gestor ou seus funcionários têm sobre a realidade da empresa. Como está o processo? O que os clientes dizem? Qual foi o faturamento? Onde há perdas a corrigir?*

*Agora imagine se essas informações não estivessem bem organizadas. Como seria?*





A capacidade de organizar as informações é um fator muito importante para o bom andamento da nossa vida. Se os documentos pessoais, livros, contas, papéis de todos os tipos e tantos outros materiais que carregam informação estiverem em desordem, tudo fica mais difícil: estudar, trabalhar, cuidar da saúde, administrar a casa e até se divertir.

Nas empresas, isso também acontece. A falta de organização na gestão das informações pode acarretar sérios problemas, até com implicações jurídicas, patrimoniais, comerciais e de imagem.



*Quanto tempo você já perdeu na vida procurando informações ou documentos que poderia ter encontrado imediatamente, se estivessem guardados de forma organizada?*

*Quantos papéis você guarda em casa, mas poderia jogar fora sem prejuízo, otimizando o espaço (contas antigas, informes bancários, revistas etc.)?*

*Você já jogou fora algum documento e depois precisou dele?*



Veja, a seguir, cinco exemplos de desorganização. Eles são fictícios, mas infelizmente ocorrem com razoável frequência no cotidiano de muitas organizações:

**Exemplo 1** – Um dos gerentes da empresa está em reunião com a equipe. A certa altura, ele solicita a um assessor que busque um determinado documento. O assessor leva meia hora para voltar com o documento, porque demorou para se lembrar onde o mantinha guardado.

**Exemplo 2** – O cliente reclama com o fornecedor de rótulos que o “peso líquido” que aparece impresso no novo rótulo do produto está errado. O fornecedor se lembra perfeitamente que o cliente enviou por e-mail essa informação sobre “peso líquido”, mas não pode provar, porque sem querer excluiu a mensagem da pasta de e-mails recebidos de seu e-mail.

**Exemplo 3** – O servidor de arquivos compartilhados da empresa parece uma Torre de Babel. Não há uma padronização para nomear e agrupar os documentos virtuais, bem como para eliminar os conteúdos obsoletos. Para encontrar alguma coisa, quase sempre é preciso perguntar ao funcionário ligado ao projeto específico.



**Exemplo 4** – A cada ano, a empresa tem que comprar mais armários e estantes para acondicionar a crescente quantidade de documentos. Há muita coisa que poderia ser descartada, mas os usuários não dispõem de informação suficiente para saber quais documentos podem ser eliminados e quais devem ser mantidos, ou não têm o hábito de fazê-lo. Com isso, a pilha de documentos – papéis, fotos, filmes, disquetes, CDs etc. – aumenta cada vez mais.

**Exemplo 5** – Foi implementada uma intranet na empresa para agilizar e facilitar o compartilhamento de dados. Porém, grande parte das informações deste ambiente está desatualizada, é redundante e difícil de encontrar.

Esses casos, relativamente comuns em muitas empresas, mostram o quanto a gestão da informação deve ser levada em conta, devido à sua importância para garantir o funcionamento eficaz de todas as áreas da empresa.

No mundo de hoje, a agilidade é primordial para a sobrevivência das organizações. Mas ser ágil só é possível se as informações estiverem sempre à mão, ou seja, se todos os funcionários souberem:

- Onde encontrar a informação rapidamente.
- Onde e como armazenar as informações, disponibilizando-as para si mesmos e para os demais.
- Como atualizar as informações.
- Quando descartar a informação, otimizando o espaço físico e virtual da empresa.

Neste estudo, você aprenderá conteúdos relacionados à gestão da informação, além de encontrar dicas para colaborar com esse processo. Você vai perceber que, para gerir a informação, é necessário estabelecer uma série de controles. E entenderá que, ao mesmo tempo, para poder controlar as atividades e processos de cada departamento da organização, uma boa gestão da informação é essencial.



A **gestão da informação** consiste em buscar, identificar, classificar, processar e preparar o uso das informações. Estas devem chegar facilmente às pessoas que necessitem delas para tomar decisões e organizar atividades.



Toda informação registrada gera um documento, e isso pode ser feito e armazenado em diferentes formatos – papel, mensagem de e-mail, cartões de memória ou pen drives, fotografia em papel ou arquivo digital, e muitos outros. Nas empresas, há vários tipos de documentos que são importantes para a manutenção das suas atividades: cartas, recibos, mapas, registro de pedidos e entregas, documentação trabalhista, entre outros. de acordo com a sua natureza, os documentos podem, por exemplo:



- registrar as atividades realizadas ou planejadas, as obrigações cumpridas.
- Possuir valor jurídico – comprovar direitos, deveres, inocência, culpa etc.
- Guardar experiências e dados que auxiliam a gestão da empresa.
- Preservar a história, garantindo futuros estudos e reconstituições do passado e da memória institucional.

Você foi contratado para ajudar a organizar a informação de um determinado setor de uma empresa. Ao entrar no setor, você se depara com uma enorme quantidade de papéis, cartões de memória ou pen drives, fotos... Há recibos de contabilidade, cópias de contratos, papelada pessoal dos sócios, registros de pedidos de fornecedores, notas fiscais... Algumas coisas estão misturadas, outras separadas por tema, dentro de sacos plásticos.

### **ORIENTAÇÕES GERAIS PARA ARQUIVAMENTO**

De acordo com o formato (dados de computador, fotografias, papéis, e até mesmo em formatos mais antigos como fitas de vídeo ou de áudio), os documentos devem ser guardados de forma apropriada. É preciso avaliar a condição dos ambientes em que eles serão arquivados para garantir a sua preservação e segurança. devem ser observados fatores de risco, tais como incêndio, insetos, pragas, umidade e furto.

Nas empresas, é importante que as informações se mantenham organizadas, com os documentos guardados segundo as normas de arquivamento (por exemplo, por data, ordem alfabética ou função). Assim, poderão ser achados mais facilmente.

Conhecimentos básicos em **Arquivística** também são importantes para a organização das informações institucionais.

A seguir, você aprenderá conceitos e técnicas que podem ajudar a planejar e padronizar o arquivamento de documentos de forma eficiente – papéis, livros técnicos, revistas, cartões de memória ou pen drives, fotos, manuais, entre outros.

Você vai ter aqui só uma visão geral, pois o controle e a gestão da informação muitas vezes dependem do trabalho de profissionais especializados. Repare que tudo isso não vale só para uma empresa, mas também para a organização em sua casa.

Saber a hora de descartar as informações é quase tão importante quanto saber armazená-las. Afinal, documentos que já não possuem qualquer valor para serem guardados só servem para ampliar os custos da empresa com armazenamento ou ocupar espaços físicos ou virtuais que poderiam ser mais bem aproveitados.

Nesse processo, ao descartar documentos em papel, é importante separá-los para a reciclagem, colaborando com o ecossistema.

**Arquivística é o conjunto de normas, princípios e técnicas a serem observados na produção, organização, guarda, preservação, uso e descarte de documentos em arquivos. Também é conhecida como Arquivologia.**

**Repare que, no vocabulário de computação, um documento também é chamado de “arquivo”.**

### **INSTRUMENTOS E SISTEMAS PARA A GESTÃO DA INFORMAÇÃO**



**Armário, estante ou fichário.** A informação registrada em um meio físico – e não virtual – costuma ser guardada em um móvel ou fichário chamado arquivo. As empresas têm a opção de armazenar os documentos em suas instalações internas ou alugar um depósito externo especializado.



*Imagine uma empresa na qual todos trabalham com computadores. Além disso, essa empresa tem uma característica: é comum que os funcionários precisem trabalhar nos mesmos documentos virtuais, fazendo atualizações ou gerando versões novas.*

*O arquivo físico não seria a melhor solução para armazenar a informação neste caso. Você pode explicar a razão? Em seguida, continue a leitura.*

Além do tradicional sistema de arquivamento físico, é importante que as organizações estejam atentas aos recursos tecnológicos que podem auxiliar na gestão do ciclo de informações.

Confira a seguir algumas opções de sistemas e equipamentos.

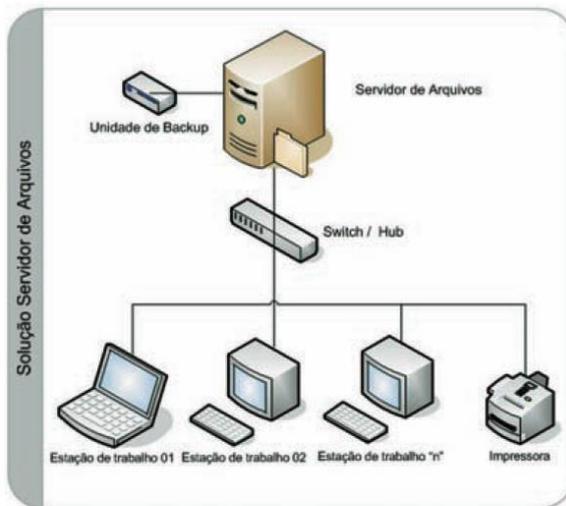
**Para obter resultados, é fundamental um planejamento consistente. Não adianta sair comprando equipamentos, sem saber para que eles serão úteis na gestão da informação da empresa.**

➤ **Intranet**

Assim como a internet, a intranet é um importante instrumento de compartilhamento de informações. Trata-se de uma rede interna à qual só podem ter acesso os membros de uma organização, por meio de computadores conectados a esta mesma rede. Quando bem gerenciada e atualizada constantemente, a intranet disponibiliza documentos e informações de interesse dos funcionários, facilitando o trabalho de todos.



➤ **Servidor de arquivos**



Esquema de funcionamento do servidor.

Imagine uma empresa com diversos funcionários, em que os arquivos virtuais dos projetos de cada um são armazenados nos computadores individuais – é o caso que você analisou no exercício da seção **Atividade**. Neste caso, as informações da empresa estão diluídas em diversos locais, dificultando o acesso e a segurança. Toda vez que alguém precisa de um arquivo de outro funcionário, deve pedir que este lhe mande por e-mail ou grave em pen drive. Além do desperdício de tempo, se o computador de um funcionário apresentar problemas, há o risco de todos os

seus arquivos aí armazenados serem perdidos. Com a implantação de um servidor conectando os computadores em rede, os arquivos de todos os usuários ficam armazenados em um só local.

De nada adianta implantar o servidor de arquivos se os usuários continuarem a salvar seus arquivos nos micros pessoais, ou utilizarem o sistema de forma confusa e desordenada. Mas, atenção! Alguns documentos são confidenciais e devem circular apenas entre as pessoas já designadas para tal. Ao compartilhar os documentos, observe se ele é de interesse comum ou para um grupo fechado.

É importante, ao utilizar o servidor de arquivos e compartilhar documentos:

- Criar documentos e pastas com nomes e datas que permitam que não só o próprio usuário entenda do que se trata, mas também qualquer outro que venha a acessá-los.
- Manter os arquivos sempre atualizados, deixando bem claro quais são as últimas versões.
- Ordenar as pastas de forma que o caminho para o acesso às informações seja simples.

### ➤ **Computação em Nuvem**

A computação em nuvem é o nome dado à utilização de dados (memória e armazenamento) de computadores e servidores totalmente conectados, também conhecida como computação em grade. É uma das formas mais atuais que as organizações estão adotando para otimizar o armazenamento e o acesso às suas informações.

Quando se fala em computação nas nuvens, fala-se na possibilidade de acessar arquivos e executar diferentes tarefas pela internet. Não é

necessário instalar aplicativos no computador ou notebook local, pois pode-se acessar diferentes serviços online para fazer o que for necessário, já que os dados não se encontram em um computador específico, mas sim em uma rede de computadores interligados.

Uma vez conectado ao serviço online, o usuário pode-se utilizar suas ferramentas e salvar toda a informação que for gerada para acessá-la depois de qualquer lugar, a partir de qualquer computador que tenha acesso à internet. Outros usuários poderão acessar imediatamente a informação se tiverem permissão para tal.

Atualmente existem organizações especializadas neste tipo de prestação de serviços que oferecem diversos pacotes de serviços e um alto grau de segurança no armazenamento das informações importantes.

Uma das grandes vantagens para a organização que contrata esse tipo de serviço é que irá diminuir consideravelmente seu investimento na área de TI. A desvantagem é a necessidade de assegurar um bom acesso à Internet para que não ocorra nenhum tipo de falha nas conexões.

Em termos de organização de informações, é importante adotar os mesmos princípios abordados para o compartilhamento de informações em servidores de arquivos.



### ➤ **ERP (“Enterprise Resource Planning” ou Planejamento de Recursos Empresariais)**

Sistemas de ERP têm a função de armazenar, processar e organizar em tempo real as informações geradas nos processos organizacionais. O ERP estabelece relações de informação entre todas as áreas de uma empresa, unificando dados e proporcionando uma visão integrada. É também conhecido como “software empresarial de colaboração”, pois necessita do auxílio e comprometimento dos funcionários. Eles são responsáveis por atualizar os dados que alimentam o ERP, fazendo a empresa interagir.

Quais são os benefícios do ERP?

- Auxílio na tomada de decisões da empresa.

- Maior confiabilidade dos dados (verificados em tempo real).
- Diminuição do retrabalho.
- Agilidade na troca de informações, como, por exemplo, a troca de documentos entre departamentos: se antes isso demorava horas ou até dias, com o ERP leva apenas alguns segundos.
- Impactos positivos de tudo isso na produção, nas vendas, na elaboração de projetos.

Atualmente os fornecedores de Sistemas de ERP oferecem soluções deste tipo de sistema adaptadas à computação em nuvem.

### ➤ Impressoras multifuncionais

Impressoras multifuncionais são equipamentos com capacidade de executar múltiplas funções.

Além de imprimir a partir de um computador ou outro equipamento que ofereça essa função, também oferecem a possibilidade de copiar documentos, digitalizar (função Scanner que gera rapidamente cópias digitais de documentos em papel) e enviar fax (atualmente é uma função pouco utilizada e



realizada através de softwares instalados em computadores). Enquanto as impressoras convencionais apenas imprimem.

Uma vantagem interessante de uma impressora multifuncional é poder conectar todas as funções por apenas um cabo, e isso resulta em mais entradas livres no computador, ou conectar através da rede Intranet ou da rede sem fio o que torna o equipamento acessível a um maior número de usuários simultaneamente.

### **COMO GANHAR ESPAÇO SEM ABRIR MÃO DO REGISTRO DA INFORMAÇÃO?**

A seguradora Mais Vida está enfrentando um problema de gestão de informação: a empresa possui uma enorme quantidade de papéis arquivados que não podem ser eliminados. Ao mesmo tempo, precisa disponibilizar mais espaço em suas dependências para os setores produtivos. Há empresas que oferecem serviços especializados na solução desse problema. Pesquise na internet ou consulte colegas e amigos sobre o que eles sabem a esse respeito. Registre uma opção de solução para esse problema (além do aluguel de um depósito externo). Depois, prossiga a leitura.

Algumas empresas apresentam a necessidade de armazenar um volume muito grande de informações, especialmente papéis. Como consequência, acabam por comprometer um espaço razoável de salas para guardar documentos.

Dado o volume de documentos armazenados nos arquivos, é comum que as organizações mantenham depósitos externos para isso. Mas há ainda uma outra possibilidade: contratar o serviço de microfilmagem (captação das imagens de documentos por processo fotográfico).

A legislação federal brasileira, que regulamenta as atividades de microfilmagem no país, estabelece que o microfilme reproduz os mesmos efeitos legais dos documentos originais. Estes podem, portanto, ser eliminados após a microfilmagem. Porém, é fundamental adotar procedimentos adequados para a preservação e segurança da cópia microfilmada. Já houve casos de perda da memória institucional porque o microfilme foi danificado e o documento original havia sido descartado. O prejuízo com esse tipo de acidente pode ser incalculável.

### **EVITANDO A DISSEMINAÇÃO INDEVIDA DE INFORMAÇÃO**

Diariamente, a agência de publicidade Venda Bem precisa descartar uma grande quantidade de papéis, e muitos deles contêm informações confidenciais de seus clientes. certa vez, uma das empresas concorrentes conseguiu, por meio de papéis recolhidos do lixo da agência, informações sobre uma campanha que seria lançada. Isso prejudicou muito o projeto, pois tudo teve que ser reformulado. Pense, pesquise e anote, antes de prosseguir a leitura: que medida simples e eficiente poderia ser tomada para evitar que esse problema se repita?

As **fragmentadoras de papéis** colaboram com a segurança de informações confidenciais. Com essas máquinas, os documentos que expõem ideias, projetos e decisões táticas ou estratégicas da organização podem ser rapidamente destruídos, antes de serem encaminhados para o lixo. A destruição mecânica dos documentos (como o processo é conhecido) evita que essas informações cheguem às mãos de pessoas ou instituições indevidas, como um concorrente desleal, por exemplo.





**Atividade 1** - As organizações precisam ter um arquivo cuidadosamente organizado de seus documentos trabalhistas, uma vez que estes podem ser requisitados por autoridades. A guarda de documentos é exigida por lei, e o tempo desta guarda (ou seja, a sua temporalidade) também é previsto legalmente, conforme a sua função e importância sob diversos aspectos.



A seguir, você verá uma lista de documentos, organizados em uma coluna, e uma lista de temporalidades, organizada em outra coluna. Para fazer este exercício, pesquise em outros livros sobre arquivamento, em sites de confiança na internet ou consulte os responsáveis pelo arquivo na empresa em que você trabalha (se necessário, peça ajuda a um amigo que trabalhe numa empresa que use essa prática).

Escreva qual duração de tempo, apresentada na coluna da esquerda, corresponde a cada documento da coluna da direita, associando os números com as letras corretas.

1) Dois anos	a) Cadastro geral de empregados e desempregados
2) Três anos	b) Contrato de trabalho
3) Cinco anos	c) Pedido de demissão
4) Dez anos	d) PIS / PASEP
5) 20 anos	e) Documentos relativos ao FGTS
6) 30 anos	f) Registro de ponto
7) Tempo indeterminado	g) Exames médicos: admissional, periódico, de retorno ao trabalho, mudança de função e demissional



Imagine que você trabalha em uma empresa e seu supervisor lhe pede as seguintes tarefas numa determinada semana:

**Situação 1:** jogar fora documentos que contenham informações sigilosas. Que cuidados você tomaria?

**Situação 2:** procurar informações sobre fornecedores que possam montar uma rede à qual só tenham acesso os próprios funcionários da empresa. Que tipo de fornecedores você iria procurar?

**Situação 3:** fazer uma pesquisa sobre fornecedores que ofereçam softwares de colaboração online que unifiquem dados num único sistema, em toda a empresa. Que tipo de fornecedores você iria procurar?

**Situação 4:** encontrar um meio de ganhar espaço físico na empresa, pois tudo está sendo coberto por documentos atuais e de anos anteriores, e ainda há muito a arquivar. Só que os documentos não podem ser eliminados e precisam manter o seu prazo de guarda legal. Que recurso você indicaria?



Os sistemas, instrumentos e equipamentos apresentados neste estudo são auxiliares importantes da gestão do ciclo de informação. Mas esses recursos só são úteis se os funcionários têm consciência de como a disciplina e a colaboração são importantes na dinâmica do ciclo de informação da empresa.

Com relação à informação, são valores importantes:

- **Disciplina** - Para guardar e organizar o que é necessário.
- **Abertura para compartilhar o que é preciso compartilhar** - Porque de nada vale um funcionário que sabe muito, mas guarda tudo para si.
- **Sigilo** - Para preservar a informação que é exclusiva da empresa.

Imagine que a empresa vai participar de uma licitação na qual vence o menor preço, e um funcionário descuidado ou mal-intencionado divulga essa informação. Se isso cai nas mãos dos concorrentes, a licitação está perdida!



Para aprofundamento dos temas discutidos nesta agenda, seguem abaixo algumas dicas que se relacionam com o conteúdo estudado. Estas dicas são muito importantes!

➤ **Filmes:**

**O Quinto Poder (The Fifth Estate)**, de Bill Condon, EUA, 2013.

Ao fundar o polêmico site WikiLeaks, Julian Assange conta com o apoio do amigo Daniel Domscheit-Berg. O objetivo da página é fornecer uma plataforma para que denunciante, anonimamente, exponham segredos do governo e crimes corporativos. Com o crescimento do site, a dupla logo passa a dar mais furos noticiosos do que a mídia convencional. O grau de influência de Assange aumenta, e a relação entre os dois amigos acaba bastante abalada. (Fonte: Google).

**TPB AFK: The Pirate Bay Away from Keyboard**, de Simon Klose, Suécia, 2013.

É um documentário sobre a vida dos três fundadores do site de compartilhamento de arquivos The Pirate Bay.

➤ **Livro:**

**Arquivologia facilitada [recurso eletrônico]**, de Leonardo Reis e João Santos. Ed. Elsevier - Rio de Janeiro, 2013.

Recurso eletrônico Formato: ePub.



**Licitação**

Processo de arrematação ou partilha judicial em que o objeto desejado é cedido a quem demonstrar mais qualificação técnica e/ou tiver melhor preço.

**Obsoleto**

Antiquado, que caiu em desuso, ou que já está sendo substituído por algo considerado mais avançado.

**Pen drive**

Dispositivo de armazenamento de arquivos virtuais.

**Redundante**

Que repete ideias; excessivo.

**Retrabalhar**

Fazer novamente um trabalho.

### **Servidor**

Em informática, um sistema de computação que fornece serviços a uma rede de computadores. Esses serviços podem ser de diversos tipos, como, por exemplo, documentos e correio eletrônico.

### **Tempo real**

Diz-se da interação imediata (ou quase) entre sistemas ou pessoas.

### **Torre de Babel**

A Bíblia relata a história dos homens que iniciaram a construção da maior torre jamais vista. Eles sentiram-se poderosos o suficiente para alcançar o céu, mas Deus se irritou e, como punição, os fez falar em diferentes idiomas. Assim, os homens tiveram que desistir da obra, já que não podiam mais se comunicar.

### **Virtual**

É aquilo que existe como conceito, mas não é palpável, ou seja, não possui uma matéria que possa ser tocada. O virtual não é oposto ao real.



Nesta Agenda, você estudou:

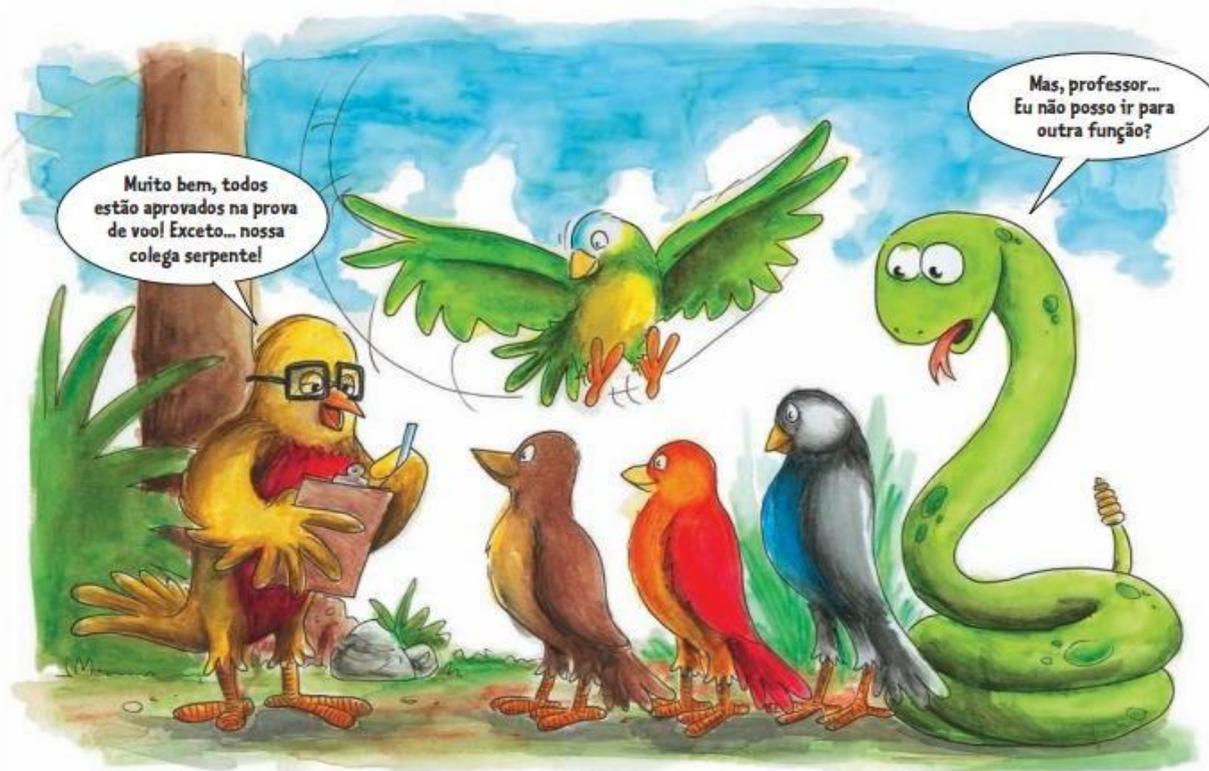
- A importância de ter as informações à mão.
- Os riscos de uma má gestão da informação.
- A importância dos documentos para as empresas.
- Arquivamento de dados.
- Instrumentos e sistemas para a gestão da informação.



### Agenda 3 – Avaliação de desempenho

*A organização tem máquinas e equipamentos, planejamentos definidos e processos estruturados, documentos e materiais... Mas tudo isso, sozinho, não faz a organização acontecer. O mais importante é o trabalho das pessoas.*

*Por isso, é necessário acompanhar de perto o rendimento de cada pessoa da organização. Será que todos os funcionários são adequados para o cargo que ocupam? Será que atingem as metas? Quanto mais alinhado um funcionário está com o que a organização espera dele, melhor fica o resultado para todos! É para garantir isso que existe a avaliação de desempenho.*





A palavra “avaliação” faz lembrar as provas escolares, não é mesmo? Em geral, um professor aplica diversos tipos de avaliação (provas, testes, trabalhos individuais e em grupo, apresentações...) com o objetivo de verificar o crescimento e a evolução dos seus alunos e o resultado do seu trabalho. Assim, ele pode considerar se o aluno está pronto para desenvolver novas competências ou se ainda precisa reforçar determinados conceitos.

A avaliação é de grande utilidade para o professor, pois assim ele pode planejar melhor as etapas seguintes da formação. Mas o principal interessado é o aluno, pois a avaliação pode ajudá-lo a descobrir lacunas em seu desenvolvimento (ou no próprio curso) e a redefinir metas de estudo e desenvolvimento pessoal.

Não é só na escola que acontecem avaliações. Elas continuam ocorrendo ao longo de toda a vida profissional e pessoal. Você verá como a avaliação acontece nas empresas e por que ela é um instrumento essencial para o sucesso das organizações.



Sônia foi ao supermercado e decidiu qual era a marca de feijão que mais lhe convinha comprar. Mas ela não fez essa opção de forma aleatória. Para decidir, tomou como base a sua experiência

anterior com as marcas oferecidas e estabeleceu quatro critérios: tempo de cozimento, sabor, preço e data de validade.

Esse exemplo de Sônia mostra como as pessoas fazem avaliações com frequência, mesmo sem perceber. É claro que ela tomou essa decisão em poucos minutos e fez tudo “de cabeça”. Mas suponha que ela colocasse a avaliação no papel. Veja como ficaria:

Critério	Feijão A	Feijão B	Feijão C
Tempo de cozimento	1	3	2
Sabor	2	5	3
Preço	3	2	3
Data de validade	5	4	4
<b>Soma</b>	<b>11</b>	<b>14</b>	<b>12</b>

Sônia considerou:

1 = Muito ruim

2 = Ruim

3 = Regular

4 = Bom

5 = Ótimo

Como o feijão B somou mais pontos, ela decidiu comprar esse.



- *Como uma empresa faz para avaliar a quantidade e a qualidade do trabalho que é realizado por seus funcionários?*
- *Que recursos podem ser utilizados para avaliar e controlar o desempenho de cada uma das pessoas em uma organização?*
- *O que avaliação tem a ver com controle?*

Agora encare este desafio: imagine que você é o assistente administrativo-financeiro de uma grande empresa. O chefe do seu setor percebeu que a produtividade da empresa vem diminuindo, mas não sabe exatamente o que está acontecendo. Concluiu, então, que precisa de um meio para avaliar as equipes e identificar se o problema é específico de alguns funcionários ou se é um problema generalizado.

Para isso, ele optou por implantar uma avaliação de desempenho, a fim de medir as principais atividades de cada funcionário e de cada área. A primeira avaliação a ser montada será exatamente a do assistente administrativo-financeiro e, por isso, ele solicitou a sua ajuda na elaboração.

Mesmo sem ter estudado esse tema, tente responder: por onde você começaria a elaborar o processo de avaliação de desempenho? Quais seriam os primeiros passos? Anote essas informações.

Somente depois de concluir o exercício, continue lendo o texto.

Se você registrou que o primeiro passo é verificar as habilidades e competências que são exigidas para o cargo, parabéns! Você já começou pelo caminho certo. As competências requeridas do perfil profissional servem sempre como referência para a avaliação de desempenho.

No caso do feijão que Sônia comprou, a avaliação foi relativamente simples. Mas nas organizações o problema é mais complexo, pois envolve pessoas. As avaliações devem ser bem claras, permitindo que a empresa possa medir o desempenho dos seus funcionários e que todos – inclusive os que ocupam cargos de chefia – possam perceber os pontos em que precisam melhorar. A avaliação precisa ter critérios bem definidos.

Para fazer uma avaliação objetiva, é preciso estabelecer critérios. Por exemplo:

- **Pontualidade:** os funcionários entregam os trabalhos em dia?
- **Assiduidade:** os funcionários vêm trabalhar todos os dias?
- **Proatividade:** os funcionários se antecipam aos problemas e trazem soluções viáveis?
- **Performance:** os funcionários realizam um trabalho de qualidade?

*Será que só os critérios bastam para avaliar? Por exemplo, imagine que o critério de avaliação seja a proatividade. Como um chefe pode fazer para avaliar o desempenho?*

*Ele não pode simplesmente dizer: “Bem... eu acho que o funcionário é proativo...” Não é?*

*E como você faria para avaliar o critério “pontualidade”? Registre suas ideias. Em seguida, continue a leitura.*

Para poder ser mensurado de forma objetiva, e não ficar só no nível da simples opinião, um critério precisa se desdobrar em indicadores de verificação. Como o próprio nome diz, eles ajudam a verificar ou a indicar se o critério é atingido ou não. Veja, por exemplo:

<b>Critério</b>	<b>Exemplos de indicadores de verificação</b>
<b>Pontualidade</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Chega ao trabalho no horário do início do expediente.</li> <li>• Entrega todos os trabalhos no prazo ou mesmo antes do dia marcado.</li> </ul>
<b>Proatividade</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Busca informações que lhe permitam se antecipar aos fatos.</li> <li>• Apresenta soluções viáveis quando encontra problemas.</li> <li>• Faz a manutenção dos equipamentos antes que estes deem defeito.</li> <li>• Dá informações antecipadas mesmo que o chefe não pergunte, para mantê-lo a par do andamento das coisas.</li> </ul>



Também é possível estabelecer indicadores a partir de competências.

Por exemplo: se a competência exigida para o cargo é “dominar planilhas eletrônicas”, um dos indicadores é a habilidade de elaborar orçamentos e tabelas usando planilhas eletrônicas.

Agora, quem faz a avaliação é você! retome o perfil do assistente administrativo-financeiro e estabeleça alguns indicadores de verificação para as competências requeridas para esse cargo.

Faça uma tabela como a que aparece a seguir, e somente continue a leitura depois de preenchê-la.

<b>Competências técnicas (exemplo)</b>	<b>Indicadores</b>
Gerir orçamentos	
<b>Competências comportamentais (exemplo)</b>	<b>Indicadores</b>
Agilidade e pontualidade	

Algumas vezes, a compreensão de um determinado indicador pode ser diferente para duas pessoas. No exemplo da cena ilustrada, o funcionário acredita que é organizado, porque seu conceito de organização é diferente do conceito do seu chefe; então se sente injustiçado com a avaliação. Para que situações como essa não ocorram, é necessário associar habilidades a cada competência. Essas habilidades servem como indicadores para observar se a competência existe ou não.



Parece complicado, mas não é. Veja, por exemplo, os indicadores da competência “organização pessoal”, que aparece como tema da ilustração:

Competência pessoal	Indicadores (habilidades)
Organização pessoal	Mantém o local de trabalho em perfeita ordem.
	Mantém documentos catalogados.
	Mantém gavetas e mesas arrumadas.
	Tem cuidado <u>estético</u> com o ambiente.

Se o funcionário da cena ilustrada tivesse levado em conta esses indicadores (ou essa lista de habilidades associadas à competência pessoal), certamente compreenderia a razão pela qual foi avaliado com nota baixa em organização.

E então? Você conseguiu descrever os indicadores no exercício anterior? Agora, compare os critérios e a descrição que você estabeleceu com os que sugerimos.

Competências técnicas (exemplo)	Indicadores
Gerir orçamentos	Elabora planilhas orçamentárias com todos os itens necessários.
	Realiza a projeção de gastos e receitas corretamente.
	Realiza análise relevante de demonstrativos financeiros da empresa.

Competências comportamentais (exemplo)	Indicadores
Agilidade e pontualidade	Entrega os trabalhos no prazo solicitado.
	Realiza atividades em menos tempo do que o normalmente esperado ou realizado por outros funcionários.
	Cumprir o horário da jornada de trabalho regularmente.

E então? Sua lista apresenta indicadores parecidos com os que apresentamos? Você está começando a montar uma avaliação de desempenho. Agora, é preciso dar continuidade ao trabalho.

Esse exercício é importante para que você compreenda como são definidos os indicadores, mas a descrição e a definição normalmente são de responsabilidade da área de Recursos Humanos (RH), junto aos gestores de cada organização.



A avaliação de desempenho é um recurso essencial para que a organização possa identificar a performance dos funcionários em relação às competências que lhe garantem o seu diferencial no mercado e os aspectos que precisam de intervenção, para serem aperfeiçoados.

Por exemplo: a confeitaria Bela Torta se posicionou no mercado como aquela que possui os desenhos e formatos mais criativos de bolos confeitados. Além disso, deseja ser reconhecida pelos clientes em razão da agilidade na produção das encomendas. Portanto, “criatividade na confeitaria” e “rapidez” são competências essenciais para a avaliação desses funcionários.

Quando a avaliação é bem-feita, a empresa, os avaliadores e os avaliados são beneficiados. Veja só:

Quem ganha com a avaliação de desempenho?		
Organização	Avaliador	Avaliado
Possui dados objetivos sobre o desempenho organizacional, podendo intervir sobre a realidade para melhorar seu desempenho no mercado.	Conhece melhor a equipe pela qual é responsável.	Compreende o que é esperado de seu desempenho.
Conhece a contribuição de cada empregado para a empresa.	Pode orientar melhor os funcionários, com foco na resolução dos problemas identificados.	Tem a oportunidade de manifestar e resolver questões que o deixam insatisfeito ou que prejudicam seu rendimento.

Pode avaliar as ações de treinamento e comunicação que vem praticando e incluir melhorias.	Recebe informações sobre seu próprio desempenho (na medida em que avalia, também é avaliado).	Identifica o que precisa melhorar em seu trabalho, e isso serve como referência para suas metas de autodesenvolvimento.
--	---	---

É importante perceber que a implantação de um modelo de avaliação de desempenho não deve visar avaliar somente os empregados. Como você observou no quadro, o processo impacta todas as áreas da organização e permite avaliar, inclusive, a estratégia de atuação da empresa.

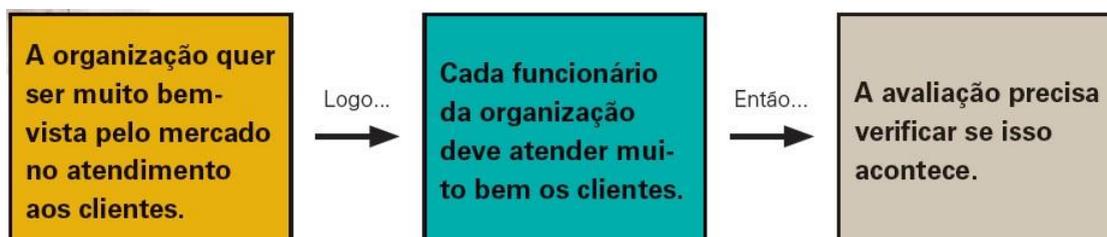
*Você acha que a avaliação de desempenho pode ser feita também pelos clientes de uma organização? Como e em que situações? Que benefícios teria esse procedimento?*

*Registre suas respostas. Somente depois de responder, continue lendo o texto.*



A avaliação tem impacto na empresa toda. Imagine que você foi solicitado a auxiliar na elaboração de uma avaliação de desempenho dos recepcionistas da empresa em que você trabalha. “Cordialidade” seria, com certeza, um critério relevante a ser medido para essa função. Então, o que você poderia deduzir se todos os recepcionistas recebessem notas baixas exatamente nesse critério?

Por ter impacto em toda a empresa, a avaliação deve estar de acordo com as estratégias da organização. Por exemplo, se a empresa deseja passar ao mercado uma imagem de excelência no atendimento aos clientes, a avaliação pode ajudar nisso. Veja no diagrama:



A imagem da empresa precisa estar visível na atitude de cada funcionário, e a avaliação pode verificar isso consultando o público que lida com as pessoas da organização.

### **QUEM AVALIA QUEM?**

Nas empresas mais tradicionais, a avaliação se limita ao modelo “chefe avalia subordinado”. Este ainda é o modelo mais comum, mas não é o único. Algumas empresas já perceberam que não podem restringir a avaliação somente ao chefe, pois as demais pessoas que se relacionam com o funcionário também têm informações que podem contribuir.

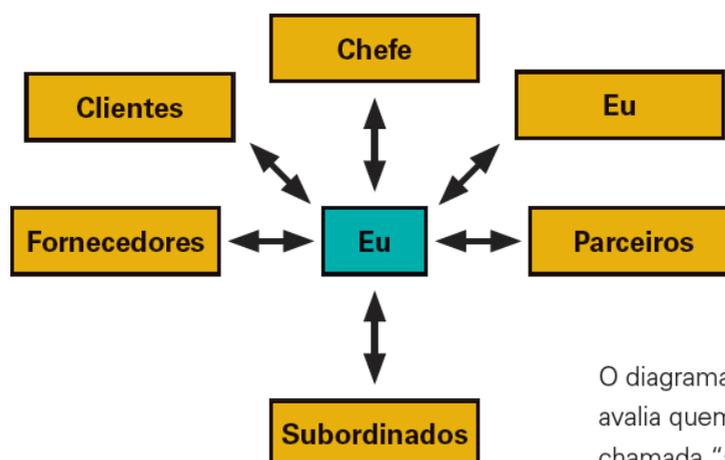
Baseado nesse pensamento, existe o processo de “avaliação 360º”. Na avaliação 360º, os colaboradores recebem feedbacks de várias áreas que mantém relacionamento dentro da empresa. Por se tratar de pessoas de vários setores diversos avaliando outros setores e pessoas, chamamos de Avaliação 360º. Neste tipo de avaliação, seus pares de trabalho são avaliados por toda a linha de hierarquia, ou seja, superiores, subordinados, clientes internos e também os externos, sem contar na avaliação que o próprio colaborador faz de si mesmo.

O mecanismo utilizado para a aplicação deste tipo de avaliação é o de questionários específicos, onde vão descrever as atitudes e comportamentos dos profissionais envolvidos, bem como suas competências, considerando suas habilidades que contribuam ou não com a organização para alcançar seus objetivos.

Este tipo de avaliação permite avaliar o alinhamento do perfil do colaborador com os objetivos estratégicos da organização e, sem dúvida nenhuma, indicar onde determinados aspectos precisam ser melhorados.

Depois de realizada, é indicado que seja feita uma devolutiva, ou seja, informe qual foi o resultado para todos os envolvidos, seja individual ou coletivamente, dependendo do assunto abordado. Isso é algo importantíssimo, após a aplicação da mesma, pois gera mais comprometimento e engajamento para se alcançar os resultados necessários. Cada colaborador também deverá ter mencionado, em momento oportuno, suas necessidades de melhorias, ou seja, apontar onde o colaborador pode melhorar sua performance e contribuir com o desempenho da empresa como um todo.

Veja o diagrama:



O diagrama mostra quem avalia quem na modalidade chamada “avaliação 360º”.

A avaliação 360º é um processo em que cada funcionário é avaliado não só por seus colegas e superiores, mas também por seus subordinados, fornecedores, clientes, enfim, pelas diversas fontes que se relacionam com a empresa. Repare que, nela, a pessoa tem uma visão de si mesma por todos os “ângulos de visão”. Por isso o nome é 360º.

*Você enxerga vantagens na avaliação 360º? Considera que ela é melhor do que a avaliação tradicional, em que apenas o chefe avalia o subordinado? Por quê?*

*Numa organização, que requisitos precisam existir para que a avaliação 360º seja possível? Pense, por exemplo, no clima organizacional, na maturidade das pessoas etc. Registre suas respostas.*

### **TODO MUNDO SABE PARA QUE É AVALIADO?**

Uma organização não deve avaliar as pessoas simplesmente para classificá-las ou sem estabelecer um plano de ação que garanta os encaminhamentos necessários.

A avaliação **é**...

- Uma oportunidade para que cada pessoa, e a organização como um todo, olhe para si mesma e faça um diagnóstico honesto e transparente de sua atuação.
- Uma ocasião para corrigir falhas e provocar melhorias.
- Uma oportunidade de crescimento para todos.

A avaliação **não é**...

- Um pretexto para punir as pessoas.
- Uma forma de beneficiar uns e prejudicar outros.
- Uma razão para temor, nervosismo, tensão ou angústia na organização.

E agora? Qual o próximo passo na elaboração de uma avaliação de desempenho?

Até aqui você aprendeu quem pode ser o público e quais são os objetivos da avaliação. Aprendeu também a identificar e descrever os indicadores. Agora você verá como definir o grau de desempenho de cada indicador.

O grau de desempenho pode variar de acordo com a empresa. Veja um exemplo:

<b>Grau de desempenho</b>	
<b>5</b>	Excede o esperado para a função de forma significativa.
<b>4</b>	Atende ao esperado para a função de forma suficiente.
<b>3</b>	Atende ao esperado para a função de modo regular.
<b>2</b>	Não atende ao esperado para a função, deixando a desejar muitas vezes.
<b>1</b>	Nunca atende ao esperado para a função.

Outra forma é utilizar classificações, como “excelente”, “bom”, “regular”, “fraco” ou “muito fraco”. Contudo, esta forma pode ter efeitos mais negativos na autoestima do avaliado, uma vez que ele pode se considerar “catalogado”.

**Veja um exemplo de formulário de avaliação de desempenho, que pode ser feito em papel ou numa planilha eletrônica:**

<b>Avaliação de desempenho</b>						
Nome do avaliador		Função		Setor		
Nome do Avaliado		Data		Função		
<b>Conceitos</b>						
<b>5</b>	Excede o esperado para a função de forma significativa.					
<b>4</b>	Atende ao esperado para a função de forma suficiente.					
<b>3</b>	Atende ao esperado para a função de modo regular.					
<b>2</b>	Não atende ao esperado para a função, deixando a desejar muitas vezes.					
<b>1</b>	Nunca atende ao esperado para a função.					
<b>Em relação à empresa</b>		<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
Compromisso com a missão, visão e valores da empresa						
Foco em resultados						
Respeito às normas de segurança no trabalho						
<b>Em relação à função</b>						
Qualidade dos trabalhos realizados						
Pontualidade e assiduidade						
Trabalho em equipe						
<b>Em relação a atitudes e comportamentos</b>						
Flexibilidade e capacidade de adaptação						
Tolerância a ideias diferentes						

Relacionamento interpessoal					
Acima de 8,0	Excelente colaborador. Supera o esperado. Seu desempenho se destaca.				
Entre 6,0 e 7,9	Bom colaborador. Em geral, alcança o que se espera dele.				
Abaixo de 5,9	Colaborador deixa a desejar. Em geral, contribui de forma parcial com a empresa.				

**Obs.:** Para transformar a pontuação em nota, basta dividir o total de pontos por 5. Exemplo: O funcionário que atingir 50 pontos terá nota igual a 10.

Perceba que, ao final do formulário, há uma associação da nota final ao desempenho do funcionário. Para essa empresa, se ele tirou o equivalente a uma nota 8 ou mais, é considerado excelente.

Quando a avaliação propõe desafios realistas, ou seja, possíveis de serem atingidos, ela estimula o avaliado a tentar realizar o que a empresa espera dele. A avaliação que impõe desafios inatingíveis pode desmotivar o colaborador, pela certeza de que ele não alcançará o resultado.

### ***Lembre-se!***

*Não faz sentido avaliar e não fazer nada com o material avaliado. Uma avaliação só tem sentido se visa modificar ou reforçar um comportamento ou uma atitude.*

### ***O que é feedback?***

*“Feedback” é um termo em inglês muito utilizado nas empresas. Toda vez que um funcionário recebe um elogio ou crítica construtiva de seus colegas, superiores, subordinados ou clientes, ele está recebendo um feedback. Por meio do feedback, o profissional tem a oportunidade de conhecer seus pontos fortes e identificar o que precisa ser melhorado.*

### **REALIZANDO A AVALIAÇÃO**

Ao realizar uma avaliação, é importante que o avaliador justifique, através de dados concretos, por que atribuiu determinado grau a um indicador. Quanto mais objetiva for a avaliação, mais facilmente o avaliado poderá perceber os pontos em que deve melhorar e mais chance terá de atingir o resultado esperado.

Depois da avaliação, o avaliador deve realizar o **feedback** com a pessoa que foi avaliada.

É no momento do feedback que há a oportunidade de avaliador e avaliado conversarem juntos sobre o resultado. A conversa deve acontecer de forma que o avaliado entenda que o objetivo da avaliação é contribuir para o desenvolvimento dele e da organização.

Até aqui, você estudou o processo de avaliação de desempenho. Agora, precisa aprender a registrar os dados e extrair os resultados. Pronto para seguir em frente?

### **REGISTRANDO A AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO**

Ter controle do resultado das avaliações pode ser uma das suas responsabilidades, como técnico em Administração, na empresa em que você trabalhar. Em algumas empresas, o resultado é fornecido por um sistema desenvolvido exclusivamente para o

registro dessas avaliações ou por softwares específicos, adquiridos no mercado. Há empresas, contudo, em que a avaliação é feita em papel ou em planilha eletrônica. Nesses casos, o técnico em Administração tem que desenvolver um relatório dessas avaliações.

Volte ao exemplo citado anteriormente, em que foi mencionado o indicador “cordialidade” para um grupo de recepcionistas. Consolidar o resultado desse indicador pode mostrar como o cliente percebe o atendimento da empresa, nas diversas unidades, setores e turnos. Essa consolidação pode ser feita por média aritmética. Veja o exemplo de cinco recepcionistas avaliadas por esse critério:

Recepcionista	Grau Indicador Cordialidade
1	6
2	8
3	4
4	7
5	5
<b>Média</b>	<b>6</b>

Agora, sabendo que em uma escala de 0 a 10 a empresa é avaliada com nota 6, é possível planejar uma ação para reverter esse quadro, considerando que o ideal seria média 7 ou superior. A média ideal é definida pela própria organização.

Outros métodos de apresentação do resultado de uma avaliação de desempenho são relatórios e escalas gráficas. Nos relatórios, os pontos de melhoria observados são descritos para serem discutidos posteriormente. Já nas escalas gráficas, os números são demonstrados em forma de gráfico, para que a apresentação se torne mais visual.

***Lembre-se!***

*A média aritmética é a soma de todos os valores encontrados dividida pela quantidade deles.*

A avaliação de desempenho deve contribuir para que o empregado e a empresa cresçam. Não pode ser vista com receio ou surpresa. Vivemos numa cultura que teme as avaliações, o que é fruto do ensino tradicional praticado em muitas escolas. Entender a avaliação como uma oportunidade de fazer mais e melhor deve ser o objetivo de toda organização.

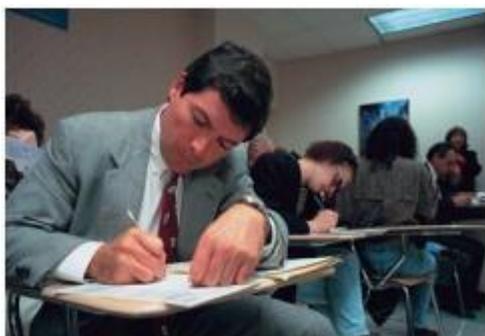


Agora é a hora de você aplicar o que aprendeu e verificar como a avaliação de desempenho acontece na prática. Então, mãos à obra!

**Atividade 1.** Você vai construir parte de uma avaliação de desempenho. Para isso, pense numa profissão que todo mundo conhece: a de garçom. Suponha que um restaurante fará uma avaliação do desempenho dos seus garçons. Considere no seu trabalho:

1. O objetivo da avaliação.
2. O público que será avaliado.
3. Os critérios de avaliação.
4. A descrição dos indicadores.
5. O grau de desempenho a ser utilizado.

Ao final, monte o formulário de avaliação de desempenho. Depois de registrar tudo, compare seu trabalho com uma sugestão de resposta que aparece no final deste estudo.



**Situação 1** - O departamento de Recursos Humanos da empresa Mar e Velas Ltda. decidiu implantar um modelo de avaliação de desempenho. A primeira rodada aconteceu tranquilamente, apesar da ansiedade dos funcionários em querer saber que medidas seriam implantadas após a análise dos dados. Um mês se passou, e os funcionários não tiveram feedback. A agitação foi diminuindo, mas algumas pessoas

permaneceram indignadas, por acreditar que deveriam ser informadas das conclusões da avaliação. Seis meses depois, a empresa divulgou os dados por carta e as medidas de correção dos pontos identificados.

Como você vê essa situação? Comente, diante de tudo o que você estudou, onde houve falha no processo descrito e o que você faria diferente.

**Situação 2** - Observe a ilustração e comente a crítica que ela faz aos sistemas de avaliação.



### AVALIAÇÃO E ÉTICA

Você já teve conhecimento de uma situação parecida com essa retratada na ilustração ao lado? organização e as pessoas poderão aprender, se a avaliação não retratar a realidade?

Além da situação citada, há outras que devem ser evitadas:

- **Falta de envolvimento da liderança no processo avaliativo.** Os líderes devem reconhecer a importância da avaliação, pois sem essa participação o processo cai em descrédito.
- **Despreparo do avaliador.** O avaliador deve ter consciência e preparo para o que faz, pois ele lida diretamente com questões como motivação, valores e metas.
- **Avaliação que só considera um dia ou um momento.** A avaliação deve ser global, ou seja, avaliar o período todo a que se restringe.



A avaliação é um dos momentos mais delicados na vida profissional das pessoas. Se ela não for honesta e ética, todos sairão perdendo: organização, chefes, empregados e até o cliente.

*Ninguém é tão perfeito que não possa ser avaliado.*



Para aprofundamento dos temas discutidos nesta agenda, seguem abaixo algumas dicas que se relacionam com o conteúdo estudado. Estas dicas são muito importantes!

➤ **Música:**

**“Estudo errado”, Ainda é só o começo**, de Gabriel O Pensador, Sony, 1995.

*“Eu tô aqui pra quê?*

*Será que é pra aprender?*

*Ou será que é pra aceitar, me acomodar e obedecer?*

*[...]*

*A rua é perigosa, então eu vejo televisão*

*(Tá lá mais um corpo estendido no chão)*

*Na hora do jornal eu desligo porque eu nem sei nem o que é inflação*

*– Ué, não te ensinaram?*

*– Não. A maioria das matérias que eles dão eu acho inútil*

*[...]*

*Não aprendi nada de bom*

*Mas tirei dez (boa, filhão!)*

*Quase tudo que aprendi, amanhã eu já esqueci*

*Decorei, copiei, memorizei, mas não entendi*

*[...]*

*Encarem as crianças com mais seriedade*

*Pois na escola é onde formamos nossa personalidade”*

Nestes trechos da música “Estudo errado”, ficam evidentes dois aspectos negativos de uma avaliação, sobretudo a das escolas. O primeiro é a falta de um esforço para promover o entendimento e o envolvimento dos avaliados com o objetivo real do processo: ser uma oportunidade de crescimento pessoal, por meio da identificação de dificuldades e da possibilidade de se apontar melhorias. Do contrário, a avaliação apresenta-se como um mero mecanismo classificatório, provocando a desmotivação dos participantes.

O segundo fator negativo apontado nesta letra de música é a superficialidade do processo de ensino-aprendizagem, que muitas vezes não busca a identificação com o contexto cultural do aluno nem responde aos seus reais questionamentos e necessidades.

Vale a pena ouvir para fazer analogias com a avaliação nas empresas.

➤ **Livros:**

**Avaliação de desempenho**, de Terry Gillen, Editora Nobel, 2000.

Este livro trata especificamente da questão da avaliação de desempenho, apresentando situações e problemas desse processo, acompanhadas de análises. Também auxilia no esclarecimento de objetivos de avaliação.

**Gestão com pessoas**, de Takeshy Tachizawa, Victor Cláudio Paradela Ferreira e Antonio Alfredo Mello Fortuna, Editora FGV, 2001.

O livro traz uma visão de integração acerca de todos os processos que envolvem a gestão de pessoas na empresa, analisando, em uma perspectiva estratégica, as questões que permeiam o processo de estruturação de pessoal.

**Manual de gestão de pessoas e equipes**, vários autores, coordenação de Gustavo e Magdalena Boog, Editora Gente, 2003.

O volume 2, que trata de questões operacionais na gestão de pessoas nas organizações, traz temas de reflexão em todas as subáreas do departamento de RH. O capítulo de avaliação de desempenho traz estudos de casos reais, que podem contribuir muito para que você perceba a aplicabilidade desse processo.

**Avaliação 360 graus**, de Germano Glufke Reis, Editora Atlas, 2003.

Este livro apresenta procedimentos para desenvolver uma avaliação de desempenho pela metodologia 360º. Apresenta também os impactos do processo avaliativo na liderança organizacional. Há casos reais, que podem ajudar a ver como tudo acontece na prática.

➤ **Site:**

**Gestão de pessoas** – <http://www.rh.com.br>.

Este site possui vários artigos relacionados à gestão de pessoas. Sobre avaliação de desempenho, apresenta pontos de vista de profissionais da área e discute temas de interesse geral.



**Aleatório**

Dependente de circunstâncias casuais; feito ao acaso.

### **Estético**

Relativo à apresentação visual das coisas sensíveis, que podem ser percebidas como belas ou feias.

### **Mensurar**

Dar valores a partir de um padrão, de uma comparação; medir ou avaliar (quantidade ou qualidade de algo).

### **Performance**

Desempenho; rendimento. Refere-se tanto ao desempenho ou rendimento em provas escolares como também à aplicação desse aprendizado nas atividades do trabalho.



Nesta Agenda, você estudou:

- O que é e como se faz a avaliação do desempenho das pessoas.
- A importância da avaliação para o sucesso da organização.
- Tipos de avaliação.
- Ética e avaliação.



## Agenda 4 – O controle orçamentário

*Quantas famílias fazem planejamentos orçamentários, para depois descobrir que o planejamento não aconteceu como esperavam? Podem ocorrer diversas situações imprevistas, como alguém da família ficar doente (gastos com remédios e tratamentos) ou um encanamento estourar e precisar de reparos urgentes. E, muitas vezes, as pessoas acabam cedendo ao impulso do consumismo e gastam com coisas supérfluas.*

*Isso também acontece nas organizações e no Governo, que precisam manter um controle rigoroso de quanto gastam com cada item, de modo a não “estourar” o orçamento, ou seja, não gastar mais do que estava previsto no planejamento.*





Mesmo controlando muito, nem sempre é possível que as coisas aconteçam matematicamente como se esperava. Há imprevistos; há o trabalho humano, que não pode funcionar como uma máquina. Existem perdas, renegociações com fornecedores. Às vezes até um impacto na política econômica nacional ou uma situação de um outro país abalam a economia e... lá se vai o planejamento. Algumas vezes, por outro lado, o gasto até acaba sendo menor do que se esperava.

Seja qual for o caso, o importante é que o administrador saiba se gastou mais ou menos do que esperava, onde gastou e por quê. Isso lhe permitirá fazer os ajustes necessários..



*Por que muitas vezes você acaba gastando, num mês, mais do que planejou em uma atividade ou com alguma conta?*

*Por que algumas vezes você acaba gastando menos do que esperava?*

*Pense na última vez em que gastou além do seu orçamento. Poderia ter evitado que isso acontecesse? Como?*

Nesta agenda, você aprenderá um pouco sobre como as organizações controlam seu orçamento, de modo a saber exatamente em quais itens estão recebendo ou gastando mais ou menos do que o esperado, e qual a utilidade desse controle.



Nair é dona de uma panificadora que vende pães para as principais padarias de sua cidade e redondezas. No orçamento que ela projetou para os próximos quatro meses, as contas do mês em curso (mês 1) eram as apresentadas na tabela a seguir:

**Despesas ou Custos fixos** são aqueles que não sofrem alteração de valor em caso de aumento ou diminuição da produção. Independentemente, portanto, do nível de atividade, conhecidos também como custo de estrutura. Exemplos: limpeza e conservação; alugueis de equipamentos e instalações; salários da administração; segurança e vigilância. Possíveis variações na produção não irão afetar os gastos acima, que já estão com seus valores fixados. Por isso chamamos de custos fixos.

**Os custos ou despesas variáveis** são aqueles que variam proporcionalmente de acordo com o nível de produção ou atividades. Seus valores dependem diretamente do volume produzido ou volume de vendas efetivado num determinado período. Exemplos: Matérias-primas; comissões de vendas; insumos produtivos (água, energia).

Fonte: <http://www.portaldecontabilidade.com.br/tematicas/custo-fixo-variavel.htm>. Acessado em 14/11/2018).

Panificadora da Nair		
Orçamento previsto para o mês 1 em R\$		
Unidades vendidas		50.000
Preço de venda		1,10
	Valor unitário	Valor Total
Receita	1,10	55.000,00
	Valor unitário	Valor total
Custos variáveis		
• Materiais diretos	0,17	8.500,00
• Mão de obra direta	0,22	11.000,00
• Transporte dos pães	0,04	2.000,00
• Embalagem e acondicionamento	0,09	4.500,00
• Outros custos variáveis	0,10	5.000,00
Total de custos variáveis	0,62	31.000,00
Margem de contribuição	0,48	24.000,00
Custos fixos		
• Aluguel		800,00
• Gás		80,00
• Assistente administrativo		1.200,00
• Limpeza e manutenção do local		1.400,00
• Despesas administrativas		400,00
Total de custos fixos		3.880,00
Lucro líquido		20.120,00

Essa foi a previsão orçamentária realizada. Como você vê, é uma previsão estática, uma vez que considera apenas um volume de vendas, receitas e despesas. No entanto, há algum tempo, Nair fez um curso de controle orçamentário e descobriu que seria bom fazer o que se chama orçamento flexível ou variável, de modo a prever como poderia variar seu lucro, no caso de um volume maior ou menor de vendas.

Assim, suas projeções orçamentárias ficaram um pouco mais completas, como você pode ver a seguir.

<b>Panificadora da Nair</b>				
<b>Orçamento previsto para o mês 1 em R\$</b>				
		Cenário pessimista	Cenário provável	Cenário otimista
Unidades vendidas		45.000	50.000	55.000
Preço de venda		1,10	1,10	1,10
	Valor unitário	Valor Total	Valor Total	Valor Total
Receita	1,10	49.500,00	55.000,00	60.500,00
<b>Custos variáveis</b>				
• Materiais diretos	0,17	7.650,00	8.500,00	9.350,00
• Mão de obra direta	0,22	9.900,00	11.000,00	12.100,00
• Transporte dos pães	0,04	1.800,00	2.000,00	2.200,00
• Embalagem e acondicionamento	0,09	4.050,00	4.500,00	4.950,00
• Outros custos variáveis	0,10	4.500,00	5.000,00	5.500,00
Total de custos variáveis	0,62	27.900,00	31.000,00	34.100,00
Margem de contribuição	0,48	21.800,00	24.000,00	26.400,00
<b>Custos fixos</b>				
• Aluguel		800,00	800,00	800,00
• Gás		80,00	80,00	80,00
• Assistente administrativo		1.200,00	1.200,00	1.200,00
• Limpeza e manutenção do local		1.400,00	1.400,00	1.400,00
• Despesas administrativas		400,00	400,00	400,00
Total de custos fixos		3.880,00	3.880,00	3.880,00
Lucro líquido		17.720,00	20.120,00	22.520,00

Finalmente, o mês acabou, e o assistente administrativo apresentou a ela o relatório de desempenho, demonstrado na tabela a seguir:

<b>Panificadora da Nair</b>					
<b>Orçamento previsto para o mês 1 em R\$</b>					
		Cenário previsto	Cenário realizado	Variação	
Unidades vendidas		55.000	55.000	0	
Preço de venda		1,10	1,10		
	Valor unitário	Valor Total	Valor Total	Valor Total	
Receita	1,10	60.500,00	60.500,00	0	

Custos variáveis					
• Materiais diretos	0,17	9.350,00	10.450,00	-1.100,00	D
• Mão de obra direta	0,22	12.100,00	9.900,00	2.200,00	F
• Transporte dos pães	0,04	2.200,00	2.180,00	20,00	F
• Embalagem e acondicionamento	0,09	4.950,00	4.970,00	-20,00	D
• Outros custos variáveis	0,10	5.500,00	5.550,00	-50,00	D
Total de custos variáveis	0,62	34.100,00	33.050,00	1.050,00	F
Margem de contribuição	0,48	26.400,00	27.450,00	-1.050,00	F

Custos fixos					
• Aluguel		800,00	800,00	0,00	
• Gás		80,00	78,00	2,00	F
• Assistente administrativo		1.200,00	1.200,00	0,00	
• Limpeza e manutenção do local		1.400,00	1.700,00	-300,00	D
• Despesas administrativas		400,00	488,00	-88,00	D
Total de custos fixos		3.880,00	4.266,00	-386,00	D
Lucro líquido		22.520,00	23.184,00	-664,00	F



Nesta coluna: **D** = desfavorável e **F** = Favorável

### Veja o que Nair descobriu:

Comparando o orçamento planejado com o realizado, Nair desprezou algumas pequenas diferenças, sem nem marcar D ou F, e destacou alguns números que lhe chamaram a atenção. Ela investigou o que havia acontecido em cada caso, e acabou descobrindo algumas coisas:

### Materiais diretos

Custos variáveis					
• Materiais diretos	0,17	9.300,00	10.450,00	-1.100,00	D

Nair ficou surpresa com o gasto de material direto, muito mais alto do que seria esperado para o volume de produção de 55 mil pães. Ela sabe que isso pode acontecer por dois motivos:

- a) Usou-se mais material do que se esperava. Por exemplo, os cozinheiros podem ter gasto mais farinha e outros elementos do que é o padrão, por terem queimado algumas

fornadas ou então por terem acondicionado mal o material, o que teria gerado perda de parte dos ingredientes.

- b)** Algum fornecedor aumentou o preço de venda de um ingrediente importante, fazendo aumentar o custo dos materiais diretos.

Depois de conversar com o assistente administrativo, ela ficou sabendo que o custo do material direto tinha aumentado o valor unitário de R\$ 0,17 para R\$ 0,19, devido a aumentos abusivos dos fornecedores. O assistente estava procurando novos fornecedores, que mantivessem a qualidade do produto a um custo menor.

### Mão de obra direta

Custos variáveis					
• Materiais diretos	0,17	9.300,00	10.450,00	-1.100,00	D
• Mão de obra direta	0,22	12.100,00	9.900,00	2.200,00	F

Nair também ficou espantada com o pouco gasto que tiveram com mão de obra direta. Ela não tinha reduzido o salário de ninguém (o que, aliás, seria ilegal) e, portanto, o custo unitário por pão continuava o mesmo... Mas foi aí que ela teve um “estalo”! Lembrou-se que, como naquele mês tinham vendido 55 mil pães (cenário otimista), estava previsto contratar empregados extras. A equipe se sentiu tão atingida por essa possibilidade que fez um mutirão de trabalho, e a rapidez com que produziu tamanha quantidade de pães foi o que reduziu muito os custos de mão-de-obra direta na relação por produto (houve melhor produtividade).

Custos fixos			
Total de custos fixos	3.880,00	4.266,00	-386,00



Finalmente, Nair ficou impressionada com o aumento nos custos fixos. O assistente administrativo lembrou a ela que a faxineira havia faltado por uma semana, por doença, e que ele tinha precisado contratar às pressas uma pessoa que cobrou muito caro, além de gastar muito mais material de limpeza que a funcionária deles. Isso causara um aumento nas despesas com limpeza.

Custos administrativos				
Despesas administrativas	400,00	488,00	-88,00	D



Quanto aos custos administrativos, o aumento se deu porque o computador enguiçou e exigiu uma troca de peças. O assistente lembrou que fazia tempo que insistia na necessidade de manutenção preventiva na máquina, mas Nair havia ignorado. Pois é, dona Nair, era melhor ter gastado um pouquinho com manutenção preventiva do que se assustar com o gasto enorme para trocar uma peça!

Apesar de todos os espantos e sustos, Nair ficou satisfeita de ter feito o planejamento orçamentário e, além disso, o controle sobre esse orçamento. Percebeu que manter um controle rigoroso das contas da organização permite verificar

pequenos desajustes e melhorar cada vez mais a gestão.

Finalmente, pediu ao assistente administrativo que previsse um bônus para o pessoal da cozinha, que mostrara um aumento tão grande de produtividade. Afinal, é importante mostrar aos funcionários que se está controlando o desempenho e que as boas atitudes são reconhecidas e premiadas.



Ao estudar o caso de Nair, você viu alguns conceitos referentes a orçamento e planejamento orçamentário que serão apresentados com mais detalhes a seguir

- O orçamento estático é preparado para apenas um nível de volume de vendas, receitas e custos, não prevendo vários cenários possíveis.
- O orçamento variável ou flexível é preparado para uma faixa de níveis de vendas e permite a observação das variações que podem acontecer na receita e nos custos, à medida que aumentar ou diminuir a quantidade vendida.
- Relatório de desempenho é o documento que compara o orçamento projetado com o realizado, ou seja, as receitas e os custos que a organização planejou e o que realmente aconteceu em cada conta.

## **SISTEMAS DE CONTROLE DE ORÇAMENTO**

Para poder controlar uma coisa é preciso ter um critério de comparação. Uma pessoa só pode estar gorda ou magra em relação a um peso ideal, assim como um produto com mesmo padrão de qualidade só pode estar caro ou barato em relação a um preço considerado justo.

Numa organização, existem padrões de custos, que são criados com a experiência acumulada da organização.

No início de uma empresa, todo o orçamento será baseado na experiência e na intuição do administrador principal. Com o tempo, é possível ter relatórios de variação de preços, assim como de quantidades.

A experiência com relação a padrões de custos e de quantidades permite ter medidas ideais que devem ser perseguidas, e que são incluídas no planejamento orçamentário.



**Custo padrão** é o custo definido para determinado item de produção

Por exemplo, se a organização sabe o preço que os fornecedores cobram pelo quilo de farinha e de fermento, e a quantidade de farinha e fermento necessária para fazer pão, ela pode calcular o custo padrão de farinha e de fermento para fazer um pão.

Nem todos os custos podem ser definidos por unidade; existem custos impossíveis de ratear. Normalmente, isso só é feito para o material direto e a mão de obra direta.

**Custo orçado** normalmente designa o custo total de determinado item.  
Por exemplo: o custo total de farinha para produzir 50 mil pães.

As variações de preço e de eficiência O custo de um material (ou produto ou serviço) pode variar com relação ao que foi planejado no orçamento, por dois motivos:

- 1.** Gastou-se mais com uma matéria-prima ou determinado produto ou algum serviço. Por exemplo: o produto pode ser comprado do fornecedor por um preço mais alto. Nesse caso, dizemos que houve uma perda em termos de preço.

2. Foi consumido mais material/produto/serviço do que o previsto. Por exemplo: na produção de cada unidade, um produto pode ter sido usado em quantidade maior do que se esperava ou pode ter sido mal armazenado e se estragou. Nesse caso, dizemos que houve uma perda em termos de eficiência.

*A força de trabalho de uma pessoa (mão de obra direta) custa para a fábrica R\$ 800,00 por mês e produz cinco peças por hora de trabalho. Como cada operário trabalha 176 horas por mês (cálculo supondo 22 dias úteis), podemos dizer que ele será capaz de fazer 880 peças por mês. Nessa fábrica, qual é o custo de mão-deobra direta por peça?*

*E se o operário passar a trabalhar de maneira mais lenta, produzindo apenas quatro peças por hora de trabalho, como ficará o custo de mão de obra direta e o custo por peça?*

*Após responder aos questionamentos, continue a leitura.*

No primeiro caso, temos:

$$\frac{800}{880} = \text{R\$ } 0,91$$

No segundo caso, o custo de mão de obra direta aumentará, porque ele só conseguirá produzir 704 peças por mês. E o custo por peça será:

$$\frac{800}{704} = \text{R\$ } 1,14$$

Como você viu, houve uma variação na eficiência. O mesmo pode acontecer no caso de os operários gastarem mais material do que o previsto para produzir cada unidade.

Se o salário desse operário aumentar, dizemos que houve uma variação (aumento) no preço daquele fator. Imagine que, com o aumento do salário, o custo para a fábrica passou a ser de R\$ 1.000,00 e que ele continua produzindo cinco peças por hora. O custo por peça agora será:

$$\frac{1.000}{880} = \text{R\$ } 1,14$$

Para a organização, e sob o ponto de vista exclusivamente orçamentário, não seria vantajoso aumentar o salário do operário a não ser que ele produzisse mais peças por mês. Isso explica por que pessoas que são mais produtivas e eficientes costumam ter salários melhores.

## **O PLANEJAMENTO ORÇAMENTÁRIO NAS ORGANIZAÇÕES SEM FINS DE LUCRO**

Muitos pensam que porque uma organização não tem lucro ela não precisa controlar seu dinheiro, mas isso não é verdade. Aliás, muito pelo contrário.

As organizações sem fins de lucro vivem de doações de pessoas e empresas, que dão recursos confiando que aquela organização vai aplicá-los para ajudar as pessoas mais necessitadas, gerando educação, desenvolvimento ou qualquer outro tipo de assistência.

Mexer com o dinheiro dos outros é muito delicado – é preciso prestar contas, explicar o que se fez com cada centavo aplicado.

E não são só os doadores que devem ser informados sobre como os recursos foram aplicados: o Governo também pede contas a essas organizações. Afinal, elas têm isenções de impostos, por fazerem serviços de interesse público, que normalmente seria papel do Governo. Uma associação sem fins de lucro não paga Imposto de Renda, CSLL e diversos outros impostos.

Assim, é preciso ter um planejamento orçamentário muito rígido e um controle severo do dinheiro. As despesas não são muito diferentes: têm que pagar salários, contas de luz, água, telefone e outros gastos.

O orçamento de uma organização sem fins de lucro não é muito diferente daquele das empresas, mas ele tem alguns pontos que são específicos. Por exemplo: as receitas podem ser de vendas de produtos e serviços, mas também de doações ou patrocínios, e, normalmente, só são tributadas pelo ICMS em alguns casos em que este tributo se aplica. Elas têm isenção dos outros tributos que incidem sobre a receita.

Também pode acontecer de essa organização perder um doador por não ter tido clareza ou

transparência em seus relatórios financeiros. É preciso cuidado, pois a falta de conhecimento ou a negligência podem ser confundidas com desonestidade...

Se não há lucro, o que é o dinheiro que sobra?

Essas organizações não têm lucros, portanto também não pagam tributos que incidem sobre o lucro. Elas podem e devem ter sobras de dinheiro, que são chamadas de superávit. Se a organização tiver prejuízo, este é chamado de déficit.

O superávit deve existir e deve constituir um fundo de reserva para o caso de a organização ficar algum período sem receber doações. Ou então ser investido para melhorar as instalações, ou cobrir qualquer outra necessidade da organização. Só não pode ser distribuído: se os diretores

*A organização sem fins de lucro que não faz planejamento orçamentário é irresponsável, porque corre o risco de ficar sem recursos no meio de um projeto social e ter que interrompê-lo, o que gera muita frustração e desilusão nas pessoas apoiadas.*



de uma organização sem fins de lucro, por exemplo, distribuírem entre eles o superávit, estão fazendo algo irregular e podem levar a organização a ser multada ou perder a isenção de tributos.

### **O QUE É PRECISO FAZER PARA CONTROLAR A SAÚDE FINANCEIRA DA ORGANIZAÇÃO?**

Veja agora uma entrevista com o sr. Prevenildo Farias, responsável pelo controle financeiro da organização Mais Vida.

#### **A organização e o controle financeiro**



19

*O que leva à perda de eficiência ou à perda de materiais?*

**Prevenildo:** Muitos motivos, como máquinas defeituosas, empregados novos e inexperientes, tentativa de usar novos métodos de trabalho e cometer algumas falhas – por inexperiência ou porque o método não é me-

lhor – utilização de material de qualidade inferior, trabalho malfeito que precisa ser refeito, ferramentas quebradas, e qualquer outro contratempo no sistema de produção.

*Preço, eficiência e cumprimento do orçamento são os únicos critérios que os setores que tomam decisões em uma organização devem levar em conta?*

**Prevenildo:** Não. Existem muitas outras variáveis que são levadas em conta e que levam a distorções maiores do orçamento. Por exemplo: manter o relacionamento com um fornecedor antigo, evitar o risco de atrasos ou perdas mudando de fornecedor, evitar o risco de perder qualidade no produto, dar oportunidade a empregados mais jovens, que ainda estão aprendendo, modificar o sistema de produção. São exemplos de decisões que podem levar a preços mais altos ou ineficiência temporária, mas, a longo prazo, podem se mostrar vantajosas.

*O senhor controla cada continha do orçamento, por menor que seja?*

**Prevenildo:** Normalmente, a organização não irá investigar qualquer variação que acontecer com relação ao orçamento planejado e realizado, mas só aquelas significativas. Se houver variação num custo que é muito pequeno dentro do custo total de produção, ou cuja variação for muito pequena, é comum que seja ignorada.



A tabela a seguir mostra o planejamento orçamentário para o próximo mês de uma organização que quer traçar outros cenários, prevendo diferentes níveis de vendas.

a) Complete a tabela, de modo a completar também o orçamento flexível.

Produções Planejadas S.A.				
Orçamento previsto para o mês 1 em R\$				
		Cenário pessimista	Cenário provável	Cenário otimista
Unidades vendidas		65.000	70.000	75.000
Preço de venda		3,50	3,50	3,50
	Valor unitário	Valor Total	Valor Total	Valor Total
Receita	3,50	227.500,00		
Custos variáveis				
• Materiais diretos	0,80	52.000,00		
• Mão de obra direta	1,20	78.000,00		
• Transporte dos produtos	0,08	5.200,00		
• Embalagem e acondicionamento	0,09	5.850,00		
• Outros custos variáveis	0,10	6.500,00		
Total de custos variáveis	2,27	147.550,00		
Margem de contribuição	1,23	79.960,00		
Custos fixos				
• Aluguel		900,00		
• Energia		150,00		
• Pessoal administrativo		2.500,00		
• Limpeza e manutenção do local		1.700,00		
• Despesas administrativas		300,00		
Total de custos fixos		5.550,00		
Lucro líquido		74.400,00		

b) Agora, você tem o orçamento realizado, comparado ao orçamento planejado. Verifique a variação que aconteceu e escreva, na última coluna, se esta foi favorável (F) ou desfavorável (D) para a organização.

Produções Planejadas S.A.					
Orçamento previsto para o mês 1 em R\$					
		Cenário previsto	Cenário realizado	Variação	F ou D
Unidades vendidas		70.000	70.000	75.000	
Preço de venda		3,50	3,50	3,50	
	Valor unitário	Valor Total	Valor Total	Valor Total	
Receita	3,50	245.000,00	245.000,00		
Custos variáveis					
• Materiais diretos	0,80	56.000,00	52.500,00		
• Mão de obra direta	1,20	84.000,00	77.000,00		
• Transporte dos produtos	0,08	5.600,00	7.000,00		
• Embalagem e acondicionamento	0,09	6.300,00	8.400,00		
• Outros custos variáveis	0,10	7.000,00	7.000,00		
Total de custos variáveis	2,27	158.900,00	151.900,00		
Margem de contribuição	1,23	86.100,00	93.100,00		
Custos fixos					
• Aluguel		900,00	900,00		
• Energia		150,00	150,00		
• Pessoal administrativo		2.500,00	2.500,00		
• Limpeza e manutenção do local		1.700,00	1.700,00		
• Despesas administrativas		300,00	300,00		
Total de custos fixos		5.550,00	5.550,00		
Lucro líquido		80.500,00	87.550,00		

- c) Procure levantar hipóteses sobre o que pode ter ocorrido nas linhas em que houve variação desfavorável. Registre suas ideias.



A tabela a seguir mostra a diferença entre o planejamento orçado e o efetivamente realizado. Faça uma lista dos itens em que você considera que houve uma diferença significativa (para mais ou para menos). Explique o que pode ter ocorrido para acontecer essa diferença.

Produções Planejadas S.A.					
Orçamento previsto para o mês 1 em R\$					
		Cenário previsto	Cenário realizado	Variação	F ou D
Unidades vendidas		120.000	120.000	0	
Preço de venda		8,00	8,00		
	Valor unitário	Valor Total	Valor Total		
Receita	8,00	960.000,00	960.000,00	0,00	
Custos variáveis					
• Materiais diretos	0,80	96.000,00	84.000,00	12.000,00	F
• Mão de obra direta	1,20	144.000,00	156.000,00	-12.000,00	D
• Transporte dos produtos	0,08	9.600,00	10.800,00	-1.200,00	D
• Embalagem e acondicionamento	0,09	10.800,00	8.400,00	2.400,00	F
• Outros custos variáveis	0,10	12.000,00	12.000,00	0,00	
Total de custos variáveis	2,27	272.400,00	271.200,00	1.200,00	F
Margem de contribuição	5,73	687.600,00	688.800,00	-1.200,00	F
Custos fixos					
• Aluguel		10.000,00	10.000,00	0,00	
• Energia		5.000,00	5.000,00	0,00	
• Pessoal administrativo		12.000,00	12.000,00	0,00	
• Limpeza e manutenção do local		5.000,00	5.000,00	0,00	
• Despesas administrativas		1.800,00	1.800,00	0,00	
Total de custos fixos		33.800,00	33.800,00	0,00	
Lucro líquido		653.800,00	655.000,00	-1.200,00	F



## PRODUÇÃO E MERCADO DE TRABALHO

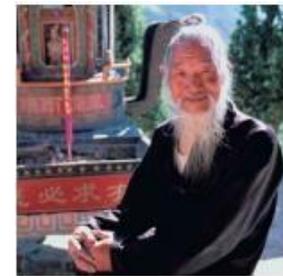
Procurando melhorar a relação entre produção e custo, muitas empresas reforçam a importância da produtividade. Afinal, pessoas que produzem mais em menos tempo ajudam a baixar custos e elevam a lucratividade.



Essa meta, no entanto, tem riscos. Colocar a produtividade acima de tudo tem implicações sociais e humanas muito sérias. Por exemplo: funcionários jovens podem produzir mais rapidamente. Mas isso significa que a empresa deve demitir todos os funcionários a partir de determinada idade?

Esse problema é sério e bem real. Muitas pessoas acima de certa idade (o início dessa “certa idade” varia de acordo com a sociedade em que se vive), embora ainda jovens e produtivas, são descartadas e enfrentam grande dificuldade para voltar a se inserir no mercado de trabalho, em outras empresas. O mesmo pode-se dizer, por exemplo, de pessoas com alguma deficiência física, que também costumam ser excluídas porque podem render menos. No entanto, há uma grande contribuição que pode estar sendo ignorada: por exemplo, a experiência e a maturidade das pessoas mais velhas. Até mesmo porque juventude não é necessariamente sinônimo de competência profissional.

Além disso, observe à sua volta, ou nas notícias veiculadas pela mídia, qual a faixa etária das pessoas que ocupam as posições mais altas, em diferentes setores da vida social e nas mais diversas organizações: educação, economia, política, literatura, artes, ciência, comunicação etc. Por que elas são reconhecidas, homenageadas, disputadas, respeitadas? Não é pelo que elas produzem na idade em que estão? E independentemente de deficiências físicas ou doenças que tenham?



*Em outras culturas, como a oriental, o idoso é valorizado e considerado sábio pela quantidade de experiência que acumulou ao longo da vida.*

Um sistema empresarial, social ou econômico que se norteia exclusivamente pelos critérios de produção é perverso. É necessário que as empresas – ou os empresários que as dirigem – pensem de forma mais ampla e se perguntem: qual é a função social da empresa? Que deveres ela tem para com a sociedade, pelo fato de existir?

A empresa tem que ser viável, é claro, mas não pode querer ter lucros exagerados a qualquer custo. Empresas que conseguem equilibrar produção com responsabilidade social são cada vez mais valorizadas pelos clientes



Para aprofundamento dos temas discutidos nesta agenda, seguem abaixo algumas dicas que se relacionam com o conteúdo estudado. Estas dicas são muito importantes!

➤ **Programas de computador (softwares):**

Você sabia que pode controlar a sua vida financeira usando softwares especiais para isso? Um deles é o Excel, da Microsoft, planilha eletrônica de muitas utilidades. Existe uma versão similar gratuita no OpenOffice. Mas há outras opções, tanto pagas quanto gratuitas. Faça uma pesquisa na internet e descubra se esses programas podem ajudar o seu controle pessoal de finanças e sua atuação no mercado de trabalho.

➤ **Livro:**

**Gestão de custos, contabilidade e controle**, de Don R. Hansen e Maryanne M. Mowen, Editora Thomson Pioneira, 2001.

O livro oferece, através de explicações bastante didáticas (com gráficos, exercícios, glossário e exemplos), uma série de informações úteis para a gestão de custos baseada em atividades e em estratégia. Isso, levando em conta as constantes mudanças no mundo dos negócios e seus impactos.



**Bônus**

Premiação que algumas empresas concedem aos seus colaboradores, em função de tempo de serviço, produtividade ou outros critérios.

**Fornada**

Aquilo que se assa de uma só vez no forno.



Nesta Agenda, você estudou:

- Como controlar o orçamento.



## Agenda 5 – O controle financeiro da organização

*A Contabilidade é o instrumento que as empresas usam para controlar suas finanças e operações. E os demonstrativos contábeis – balanço patrimonial e demonstração do resultado do exercício – registram informações importantes, como o volume de receitas, despesas e lucro, o total investido em máquinas e equipamentos, o caixa disponível.*





Mas existem ferramentas para analisar os demonstrativos contábeis e tirar ainda mais informações sobre a empresa: os índices. É o que você estudará a seguir.



*Como os gerentes financeiros das organizações fazem para responder a perguntas como as que aparecem na ilustração de abertura deste estudo?*

*Em sua vida, você se faz perguntas semelhantes sobre seu próprio orçamento?*

*Você sabia que os gestores das organizações podem encontrar essas respostas a partir de uma análise dos demonstrativos financeiros?*



Georgina assumiu o cargo de gerente financeira da empresa em que trabalha há mais de um ano e agora está negociando um financiamento com um novo banco, para viabilizar a expansão de uma área. O gerente desse banco, Alexandre, conhece Georgina desde o emprego anterior dela e, por isso, eles já têm uma relação de amizade e confiança.

Para esse encontro de negócios no banco,

Alexandre pediu que Georgina levasse o balanço patrimonial e a demonstração do resultado do exercício do ano que terminara recentemente. Ela sabia por que ele queria ver esses relatórios da empresa, e sabia inclusive as perguntas que ele ia fazer. E estava pronta para responder a todas. Por isso, entrou confiante na sala dele quando foi chamada.

- Alex! Que bom te rever! Como vai a vida? Tudo bem?
- Tudo bem, Georgina! Você, cada vez melhor! Mais jovem e bonita!
- Obrigada, Alex. Então... Já comentei por telefone o valor do financiamento de que nossa empresa precisa e trouxe também um relatório dos investimentos que pretendemos fazer, o retorno esperado e a previsão de pagamentos.
- Sim, agora quero analisar a saúde financeira da empresa de vocês.



- Muito bem! Estou pronta para responder às suas perguntas.

O gerente analisa os demonstrativos financeiros Alex começou a analisar os demonstrativos financeiros que Georgina havia trazido. Conheça o que ele viu:

Demonstração do resultado do exercício	
<b>Exercício findo em 31/12/X1 – valores em R\$</b>	
<b>Receita bruta</b>	<b>10.000.000,00</b>
Deduções	(92.000,00)
Impostos incidentes sobre a receita	(2.000.000,00)
<b>Receita líquida</b>	<b>7.908.000,00</b>
Custo dos produtos vendidos	(4.372.000,00)
<b>Lucro bruto</b>	<b>3.536.000,00</b>
Despesas operacionais:	
De vendas	(422.000,00)
Administrativas	(124.000,00)
Financeiras	(200.000,00)
Outras despesas	(53.000,00)
<b>Lucros operacionais</b>	<b>2.737.000,00</b>
Impostos incidentes sobre o lucro	(520.030,00)
<b>Lucro Líquido</b>	<b>2.216.970,00</b>

Lembre sempre que nestas tabelas os números entre parênteses são negativos.

Balanco Patrimonial			
<b>Exercício findo em 31/12/X1 – valores em R\$</b>			
Ativo		Passivo e PL	
<b>Ativo circulante</b>		<b>Passivo circulante</b>	
Caixa	300.000,00	Empréstimos bancários	430.000,00
Duplicatas a receber	433.000,00	Salários a pagar	122.000,00
Estoques	800.000,00	Fornecedores	320.000,00
<b>Ativo não circulante</b>		<b>Passivo não circulante</b>	
Contas a receber	400.000,00	Financiamentos	4.000.000,00
Imobilizado		<b>Patrimônio líquido</b>	
Máquinas e equipamentos	5.000.000,00	Capital social	3.000.000,00
Terrenos e edificações	3.240.000,00	Lucros acumulados	3.501.000,00
Marcas e patentes	1.200.000,00		
<b>Total do ativo</b>	<b>11.373.000,00</b>	<b>Total do passivo + PL</b>	<b>11.373.000,00</b>

### ALEXANDRE PERGUNTA SOBRE OS FINANCIAMENTOS

Alexandre continuou a conversa enquanto olhava os relatórios financeiros:

- Georgina, sua empresa já tem um financiamento de longo prazo de R\$ 4 milhões. Como pode me assegurar que terão capacidade para pagar o financiamento do nosso banco?
- O financiamento de R\$ 4 milhões é com um banco de fomento, portanto ainda temos cinco anos para amortizá-lo. O financiamento que queremos do seu banco será amortizado no prazo de um ano, portanto pode ser considerado um empréstimo de curto prazo, e nesse caso você pode ver que temos grande capacidade de pagar.
- Como você pode demonstrar essa capacidade de pagar as dívidas de curto prazo?
- Nossas obrigações de curto prazo, iguais ao total do passivo circulante, são de R\$ 872 mil, enquanto o total de nosso ativo circulante supera R\$ 1,5 milhão.
- Sim...
- Só nosso caixa representa 34% do passivo circulante. Portanto, nossas disponibilidades de curto prazo superam em muito nossas obrigações de curto prazo.
- Está certo, mas metade desse ativo circulante é composto de estoques, que podem encalhar.
- Nosso giro de estoques é de 2,2 meses – é o tempo que levamos para renovar nosso estoque completamente pelas vendas.
- E quanto ao índice de cobertura de juros?
- Você se refere à relação entre o lucro antes dos juros e Imposto de Renda e a despesa anual com juros. Esse índice é igual a 2.937 milhões / 200 mil, ou seja, temos dez vezes o valor de nossas despesas financeiras. Quero ressaltar ainda que a empresa apresenta boa rentabilidade, pois nesse ano seu lucro representou 22% da receita bruta.

Alexandre se deu por satisfeito com as informações trazidas por Georgina.

- Muito bem, creio que vamos continuar trabalhando juntos. Vou continuar com o processo para a obtenção do financiamento, e em breve lhe darei notícias.



*Por que será que alexandre fez todas essas perguntas a Gerorgina?*

*O que ele estava querendo saber?*

Continue a leitura para entender um pouco mais sobre o que os dois conversaram.



## A ANÁLISE DOS DEMONSTRATIVOS FINANCEIROS

Pelo diálogo de Georgina e Alexandre, você pode perceber como os demonstrativos financeiros têm informações que sinalizam como está a situação financeira e operacional da empresa.

Você vai ver agora de maneira mais detalhada alguns índices bastante utilizados pelos responsáveis pelas finanças da empresa para analisar o balanço patrimonial e a demonstração do resultado do exercício.

Os índices utilizados para analisar esses demonstrativos financeiros podem ser de:

1. Liquidez.
2. Endividamento.
3. Atividade.
4. Rentabilidade.

## ÍNDICES DE LIQUIDEZ

Qual a capacidade que a organização terá de pagar suas despesas operacionais?

Os administradores responsáveis pelas finanças de uma organização devem ficar sempre atentos aos números, para certificar-se de que a organização não terá problemas de falta de dinheiro.

Mas eles não são os únicos interessados: quando a organização vai pedir um financiamento a um banco, é normal que este solicite os demonstrativos financeiros para analisar, pois quer verificar qual a capacidade que essa organização terá de pagar o dinheiro que está pedindo.

No caso de a empresa não conseguir pagar suas dívidas, ela pode entrar com pedido de **recuperação judicial** ou até entrar em processo de **falência**.

A **falência** é a situação em que uma empresa, por acumular prejuízos e ter mais despesas do que pode pagar, suspende os pagamentos das suas dívidas. Nesse caso, os donos da empresa e administradores perdem o controle da gestão, e os credores dividirão os bens da empresa falida, de modo a compensar parte das dívidas.

Na **recuperação judicial**, o gestor pede aos seus credores uma renegociação de suas dívidas. De acordo com o que for negociado, ele poderá ganhar mais tempo para saldar as dívidas, ou até conseguir um abatimento. No caso da recuperação judicial, não se perde o controle sobre a gestão da empresa.

Os índices de liquidez mostram a quantidade de recursos financeiros disponíveis para financiar as operações da organização e permitir que pague suas dívidas.

$$\text{Índice de liquidez corrente} = \frac{\text{ativo circulante}}{\text{passivo circulante}}$$

O ativo circulante do balanço patrimonial inclui alguns bens e direitos da empresa:

- O dinheiro disponível, ou seja, o caixa da empresa.
- As contas que a empresa vai receber dos clientes.
- Os estoques de produtos que serão vendidos ou de materiais que serão usados na produção de produtos finais a serem vendidos.

Esses ativos são os que vão gerar recursos financeiros mais rápido, pois considera-se que o dinheiro recebido por eles ou já entrou no caixa, ou será recebido no período seguinte:

- O caixa já representa o dinheiro disponível naquele momento.
- As contas a receber de clientes serão pagas por eles no período seguinte.
- Espera-se que os estoques também sejam vendidos ou transformados em produtos e serviços que serão vendidos no período seguinte.

Por isso, é comum dizer que o ativo circulante é o conjunto dos ativos mais líquidos da empresa.

Assim, o ativo circulante é o dinheiro que a organização tem disponível para pagar suas dívidas mais imediatas, aquelas que vencem no período seguinte.

Você já viu onde são contabilizadas essas dívidas: na conta passivo circulante do balanço patrimonial.

As contas do passivo circulante serão pagas com o ativo circulante. Se o empréstimo da empresa com um banco vencer no mês seguinte, ele

terá que ser pago com o dinheiro do ativo circulante. Ou com o dinheiro do caixa da empresa, ou com o dinheiro recebido de pagamentos de clientes, ou da venda de estoques.



**Liquidez é a rapidez com que um bem ou direito vai se transformar em dinheiro.**

**Que tal dar uma olhada no balanço patrimonial apresentado por Georgina, no início deste estudo, para ver as contas do**

O que a empresa vai ter que pagar imediatamente é o total do passivo circulante, e o dinheiro que ela dispõe de imediato para pagar essas dívidas é o total do ativo circulante.



Que tal dar uma  
olhada no balanço

patrimonial  
apresentado por  
Georgina, no início

deste estudo, para  
ver as contas do  
passivo circulante?



Uma empresa pode  
conseguir um  
financiamento com  
o BNDES, Banco  
Nacional de  
Desenvolvimento  
Econômico e Social,  
que pode ser pago  
em cinco anos.  
Essas dívidas de  
longo prazo são  
incluídas no  
balanço patrimonial  
no grupo chamado  
passivo não  
circulante.

Por isso, quando o ativo circulante é maior que o passivo circulante, significa que a empresa vai ter caixa para pagar tudo que deve a curto prazo, enquanto um **passivo circulante** maior que o **ativo circulante** pode ser preocupante, representar problemas financeiros.

Os analistas comparam os valores do ativo circulante e do passivo circulante através do índice de liquidez corrente

$$\text{Índice de liquidez seca} = \frac{\text{ativo circulante} - \text{estoques}}{\text{passivo circulante}}$$

Esse índice é igual ao anterior, só que ele subtrai os estoques do ativo circulante, uma vez que estes geralmente são o item de menor liquidez desse grupo de contas

### ÍNDICES DE ENDIVIDAMENTO

Aos analistas e gestores financeiros interessa saber se a empresa tem um alto nível de endividamento e também se tem capacidade de amortizar as dívidas e pagar os juros que incidem sobre elas.

$$\text{Índice de endividamento geral} = \frac{\text{exigível total}}{\text{ativo total}}$$

Você já viu que as dívidas de curto prazo da empresa, que vencem imediatamente, estão no passivo circulante.

Mas uma empresa também pode ter dívidas de longo prazo, ou seja, que vencem num período de dois, três anos.

Assim, para saber tudo o que a empresa deve em determinado momento, é preciso somar suas dívidas de curto prazo (passivo circulante) e o passivo não circulante.

Imagine que uma empresa tem que pagar no mês seguinte:

- R\$ 120 mil para seus fornecedores.
- R\$ 35 mil de salários.
- R\$ 12 mil de impostos.

Como essas obrigações vencem no mês seguinte, são incluídas no passivo circulante, que inclui todas as dívidas de curto prazo da empresa. O total do passivo circulante, nesse caso, será igual à soma das três dívidas, ou R\$ 167 mil.

Mas a empresa também conseguiu um financiamento com o BNDES de R\$ 1 milhão, que só começará a ser pago daqui a três anos e, assim, é uma dívida de longo prazo.

Nesse caso, o total das dívidas da empresa, ou seu exigível total, será a soma do passivo circulante com o passivo não circulante, R\$ 1.167.000,00.

Em seguida, compara-se o exigível total com o ativo total, para ver que parte dos ativos é financiada com dívidas (capital de terceiros), para encontrar o índice de endividamento geral.

Se a empresa do exemplo tiver um total de ativo de R\$ 2 milhões, então seu índice de endividamento geral será de R\$ 1.167.000,00 / R\$ 2.000.000,00, ou 0,58.

Isso significa que 58% de seu ativo é financiado com dívida.

$$\text{Índice de cobertura de juros} = \frac{\text{lucro antes dos juros e Imposto de Renda}}{\text{despesas com juros}}$$

Este índice compara o lucro operacional obtido pela empresa com o valor que ela tem que pagar de juros de empréstimos ou despesas financeiras.

## ÍNDICES DE LUCRATIVIDADE

A empresa está tendo bons resultados a partir do capital investido? Está gerando lucro para seus acionistas? Isso pode ser analisado através dos índices de lucratividade:

$$\text{Margem bruta} = \frac{\text{lucro bruto}}{\text{receita líquida}}$$

*Imagine que uma empresa compra ou produz mercadorias que custam R\$ 0,90 e revende a R\$ 1,00. Ela está ganhando R\$ 0,10 por produto vendido.*

*Qual seria a margem bruta? Faça a conta.*

Você acertou se disse que o cálculo da margem bruta nesse caso seria:

$$\frac{(\text{R\$ } 1,00 - \text{R\$ } 0,90)}{\text{R\$ } 1,00}$$

Portanto, a margem bruta será 0,1, ou 10%.

É claro que produtos que têm margem bruta maior podem garantir maiores lucros. Nos produtos com margem bruta muito pequena, é preciso vender uma quantidade muito grande para ter um lucro bom.

Para encontrar a forma percentual, basta multiplicar 0,1 por 100, incluindo no resultado o sinal de porcentagem:  
 $0,1 \times 100 = 10\%$ .

$$\text{Margem líquida} = \frac{\text{lucro líquido}}{\text{vendas}}$$

Agora imagine que a empresa vendeu em determinado mês um milhão de unidades a R\$ 1,00, teve despesas em seu negócio de R\$ 20 mil, e ainda pagou R\$ 48.000,00 de impostos incidentes sobre o lucro.

Receita de vendas	1.000.000 x 1,00 =	1.000.000,00
Custo dos produtos vendidos	1.000.000 x 0,90 =	(900.000,00)
Lucro bruto		100.000,00
Despesas		(20.000,00)
Impostos incidentes sobre o lucro		(48.000,00)
Lucro líquido		32.000,00

Lembre sempre que em tabelas os números entre os parênteses são negativos.

*Você acha que é um indicador positivo a empresa vender rapidamente seus produtos, ou é melhor que ela mantenha sempre uma grande parte deles em seus estoques? Por quê?*

Você acertou se respondeu que é melhor vender rapidamente os estoques. Estoques encalhados podem ser um sinal ruim para a empresa: ou os clientes não gostaram dos produtos, ou o preço está alto, ou a empresa fez um planejamento da produção errado etc. Estoques encalhados podem representar perda de dinheiro para a organização.



### ÍNDICES DE ATIVIDADE

Os índices de atividade analisam se a empresa está sendo eficiente em sua gestão.

#### Giro dos estoques

Mede a rotação ou liquidez dos estoques, ou seja, a rapidez com que são vendidos. Quanto mais rápido uma empresa vende seus estoques, mais rápido entram recursos financeiros na organização.

Veja a equação:

Estoques encalhados representam capital parado: as mercadorias foram pagas, mas ainda não foram revendidas. Além disso, podem perder a validade ou estragar.

*custo dos produtos vendidos*

$$\text{Giro de estoques} = \frac{\text{custo dos produtos vendidos}}{\text{estoques}}$$

Calcule o giro dos estoques da empresa de Georgina.

Em seguida, confira a resposta, ao prosseguir a leitura.

No caso da empresa de Georgina, há os seguintes dados, que podem ser levantados respectivamente na demonstração do resultado do exercício (custo dos produtos vendidos) e no balanço patrimonial (estoques):

Custo dos produtos vendidos no período	= R\$ 4.372.000,00
Estoques	= R\$ 800.000,00
Giro dos estoques	= R\$ 4.372.000,00 / R\$ 800.000,00 = 5,465

Para saber quanto tempo em média os produtos ou materiais ficam no estoque da empresa, basta dividir 360 (métrica dos dias do ano para a contabilidade) pelo giro dos estoques.

$$\text{Idade média dos estoques} = \frac{360}{5.465} \approx 65 \text{ dias}$$

Agora você já sabe quantos dias em média os produtos ficam em estoque na empresa de Georgina. Esse índice se chama idade média dos estoques.

### O que fazer com os índices?

Os índices, por si sós, não dizem muita coisa em termos absolutos. Eles precisam ser comparados com algo – por exemplo, os índices do setor de atividade da organização.

Alguns setores trabalham com muito endividamento. Você já imaginou quanto custa comprar um avião? Milhões! Por isso, as empresas de aviação normalmente compram seus aviões com financiamento de alguns anos, de valores na casa de milhões de reais.

Já as empresas de serviços dificilmente contraem grandes dívidas, pois não precisam fazer investimentos altos em equipamentos. Um escritório de advocacia precisará apenas de alguns computadores para funcionar, o que pode representar, por exemplo, um investimento de R\$ 30 mil.

Outros setores trabalham com muitos estoques, como o setor de supermercados. Você já pensou quantos milhares de produtos diferentes um supermercado precisa comprar e estocar? Outros, em geral, não têm praticamente estoques, como o setor de serviços. Voltando ao escritório de advocacia, tudo de que precisa para funcionar é material de escritório (papel, canetas, envelopes etc.).

Não adianta comparar o nível de estoques de um supermercado com o de um escritório de advocacia, mas é possível ver se um supermercado tem mais estoques encalhados do que outro.

Para a organização saber se está bem em termos de desempenho, é importante que compare seus índices com as médias do seu setor de atividade.



**Atividade 1.** Calcule os índices a seguir utilizando os demonstrativos financeiros que Georgina apresentou a Alexandre no início desse estudo.

- d) Índice de liquidez corrente.
- e) Índice de liquidez seca.
- f) Índice de cobertura de juros
- g) Índice de endividamento geral.
- h) Giro de estoques.
- i) Idade média dos estoques.
- j) Margem líquida.
- k) Margem bruta.

**Atividade 2.** Explique, com suas palavras, a diferença entre o índice de liquidez corrente e o índice de liquidez seca.



Observe a seguir os demonstrativos financeiros que uma determinada empresa apresentou para um banco para solicitar um financiamento. No entanto, esse financiamento foi negado. Você sabe explicar por que isso aconteceu?

Para responder a essa questão, você deve calcular os índices: Índice de Liquidez Corrente, Índice de Liquidez Seca, Índice de Cobertura de Juros e Endividamento Geral desta empresa.

Depois disso, você deve comparar esses resultados com os índices médios do setor de atividade. E então faça sua análise explicando o porquê o financiamento foi negado.

Demonstração do resultado do exercício	
Exercício findo em 31/12/X1 – valores em R\$	
Receita bruta	5.000.000,00
Deduções	(100.000,00)
Impostos incidentes sobre a receita	(1.250.000,00)
Receita líquida	3.650.000,00
Custo dos produtos vendidos	(1.332.700,00)
Lucro bruto	2.317.300,00
Despesas operacionais	
De vendas	(347.000,00)
Administrativas	(123.000,00)
Financeiras	(68.000,00)
Outras despesas	(54.000,00)
Lucro operacional	1.725.300,00
Impostos incidentes sobre o lucro	(562.602,00)
Lucro líquido	1.162.698,00

Balanco patrimonial			
Exercício findo em 31/12/X1 – valores em R\$			
Ativo		Passivo e PL	
Ativo circulante		Patrimônio circulante	
Caixa	35.000,00	Bancos	1.400.000,00
Duplicatas a receber	300.000,00	Salários a pagar	39.000,00
Estoques	800.000,00	Fornecedores	900.000,00
Ativo não circulante		Passivo não circulante	
Contas a receber	700.000,00	Financiamentos	2.000.000,00
		Patrimônio Líquido	
Imobilizado		Capital social	1.000.000,00
Máquinas e equipamentos	2.000.000,00	Lucros acumulados	196.000,00
Terrenos e edificações	1.700.000,00		
<b>Total do ativo</b>	<b>5.535.000,00</b>	<b>Total passivo + PL</b>	<b>5.535.000,00</b>

Índices médios do setor de atividades da empresa	
Índice de liquidez corrente	1,97
Índice de liquidez seco	1,51
Índice de cobertura de juros	5,40
Endividamento geral	0,53



A taxa básica de juros, chamada Selic, nunca esteve tão baixa no Brasil. Era de 14,25% em agosto de 2016, quando começou a cair, até atingir 2,25% em junho de 2020 - <https://economia.uol.com.br/financas-pessoais/noticias/redacao/2020/07/23/taxa-basica-de-juros-no-brasil-nunca-foi-tao-baixa-isso-e-bom-ou-ruim.htm>

Embora em outras economias desenvolvidas como a dos Estados Unidos ou da União Europeia essa taxa seja zero, o patamar atual é inédito para padrões brasileiros. Para comparar, a média dessa taxa nos últimos dez anos foi de 13%. E já houve momentos, como em 1997, que a Selic ela era de 45%. Isso impedia que muitas empresas possam pedir empréstimos para expandir suas atividades ou financiar seu capital de giro.

Instituições do Governo, como a Caixa Econômica Federal, financiam esse tipo de empréstimo, embora com juros maiores que os praticados em outros países.

A taxa de juros é definida pelo Governo; no entanto, é importante destacar que os bancos privados também são responsáveis pelas altas taxas de juros, uma vez que cobram muito acima da taxa básica do Governo por seus empréstimos.

Taxas de juros altas diminuem as possibilidades de investimento, de consumo e ameaçam o crescimento do país.



Para aprofundamento dos temas discutidos nesta agenda, seguem abaixo algumas dicas que se relacionam com o conteúdo estudado. Estas dicas são muito importantes!

➤ **Livro:**

**Princípios de Administração financeira**, de Lawrence Gitman, Editora Harbra, 2004. O livro apresenta vários assuntos relativos a finanças, inclusive um capítulo muito claro e didático sobre os índices estudados nesta agenda.

**Análise de balanços**, de Sérgio de Iudícibus, Editora Atlas, 2001.

Para quem deseja se aprofundar nas questões relativas à análise dos demonstrativos financeiros. Traz um texto claro e bastante aprofundado sobre o assunto.

**Administração Financeira: Princípios, Fundamentos e Práticas Brasileiras**, de Lemes Jr., Antônio Barbosa; Cherobim, Ana Paula; Rigo, Claudio Miessa, 4ª Ed., Elsevier Editora, 2016.

➤ **Sites:**

**Banco Central do Brasil** – <http://www.bcb.gov.br>

Lá você encontra várias informações, como a taxa básica de juros (SELIC), além de dados sobre a economia do país.

**IBGE (Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística)** – <http://www.ibge.gov.br>

Lá você vai encontrar o estudo mais completo sobre índices da indústria brasileira. Você deve clicar em “Economia” e depois em “Indústria” ou “Comércio”.



**Amortizar**

Extinguir dívidas pouco a pouco.

**Banco de fomento**

Instituição criada para apoiar e estimular o crescimento de empresas através da concessão de empréstimos e créditos. O mais conhecido e importante banco de fomento ao desenvolvimento no Brasil é o BNDES, Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social, instituição do Governo Federal. Visite o site <http://www.bndes.gov.br>.

**Despesa operacional**

É toda despesa decorrente das atividades da empresa, excluídos os custos de fabricação de produtos ou prestação de serviços.



Nesta Agenda, você estudou:

- Análise dos demonstrativos financeiros.
- Índices de liquidez, endividamento, atividade e rentabilidade.



## Agenda 6 – Elementos de Matemática Financeira I

*Imagine alguém que gostaria de comprar um carro que custa R\$ 25 mil, mas não tem esse dinheiro disponível. Essa pessoa pode pegar esse dinheiro emprestado com a própria empresa que vende o carro, com um banco ou com uma financeira.*

*Muita gente hoje compra carros financiados, pagando o valor do carro e ainda mais um bom dinheiro pelos juros desse empréstimo*





**MOMENTO  
DE REFLEXÃO**

*É possível alugar dinheiro?*

*Quando uma pessoa empresta dinheiro a alguém, tem direito a alguma remuneração? Em caso afirmativo, que remuneração ela deve receber?*



**POR QUE  
APRENDER?**

A não ser que seja amigo ou parente, quando alguém antecipa um dinheiro para você, quer ganhar por isso. Afinal, está prestando um serviço, permitindo que você faça uma compra (ou pague uma dívida).

O dinheiro também tem custo – isto é, tomar dinheiro emprestado tem um preço. O custo do dinheiro são os juros. Neste estudo, você vai estudar a questão dos juros e do valor do dinheiro.



**PARA COMEÇAR  
O ASSUNTO...**

Marcelo é arquiteto e, no momento, está avaliando a oportunidade de entrar como sócio numa fábrica de móveis, com outras quatro pessoas. Mas, para isso, precisa investir o dinheiro que tem aplicado no banco, um total de R\$ 100 mil. Hoje, esse valor rende para ele 1% ao mês, ou seja, R\$ 1 mil.

Se ele entrar como sócio na fábrica, terá que trabalhar oito horas por dia e receberá uma remuneração de R\$ 4 mil por mês. Os cinco possíveis futuros sócios esperam que a empresa lucre R\$ 10 mil por mês no primeiro ano de funcionamento, valor esse que seria distribuído entre eles.

*Você considera que Marcelo vai fazer um bom negócio se tirar o dinheiro da aplicação para investir na fábrica de móveis? Explique. Depois, continue a leitura*

Você acertou se disse que sim. Se as coisas saírem como o planejado, a empresa é um investimento melhor que a aplicação. A aplicação do banco rende a Marcelo R\$ 1 mil por mês.

Já a empresa renderá R\$ 10 mil para dividir por cinco sócios, ou seja, a parte de Marcelo será R\$  $10.000,00 / 5 = R\$ 2.000,00$ . Portanto, o dobro do que ele recebe na aplicação do banco.

Repare que a remuneração do trabalho de Marcelo, o seu salário mensal, não entrou nessa conta. Afinal, o foco aqui é apenas o rendimento do capital investido!

Rendimento mensal do capital aplicado no banco	Rendimento mensal do capital aplicado na fábrica de móveis
R\$ 1.000,00	R\$ 2.000,00



### O DINHEIRO TEM VALOR NO TEMPO: OS JUROS

Quando você deposita dinheiro num banco ou numa caderneta de poupança, está deixando de consumir, optando por poupar. Seu dinheiro não ficará parado: o banco no qual você depositou vai usar seu dinheiro para emprestá-lo a outras pessoas ou empresas.

No caso das pessoas físicas, elas pegam dinheiro emprestado para comprar coisas que só poderiam comprar no futuro, ou seja, elas estão antecipando o consumo.

As empresas, por sua vez, tomam dinheiro emprestado para ampliar suas atividades ou financiar suas operações.

Muitas vezes, uma empresa teria que juntar lucros durante muitos anos para poder financiar uma expansão. Por isso, para antecipar seu crescimento, ela pede dinheiro ao banco. Espera que, ao expandir, também vá lucrar mais e, com isso, poderá pagar o empréstimo.



*Imagine que uma empresa tem vendas excelentes na Região Sudeste e descobriu que existe mercado para seus produtos no Nordeste.*

*Para produzir e vender na nova região, ela terá que montar uma nova fábrica local e uma filial com escritórios, vendedores, pessoal administrativo. Os investimentos para essa expansão totalizam R\$ 2 milhões.*

*A empresa tem um lucro anual de R\$ 250 mil. Portanto, poderá juntar o dinheiro necessário para fazer essa expansão em oito anos.*

- *Você acha que a empresa deve esperar oito anos para ter o capital necessário para investir?*
- *Qual é a outra alternativa viável?*
- *Que cuidados a empresa deveria considerar?*

*Responda e depois compare com o parecer a seguir.*



**Juros** são a remuneração do capital que uma pessoa ou empresa deixou depositado em um banco, numa aplicação financeira ou conta de poupança.

A empresa não pode esperar oito anos para expandir suas atividades. Daqui a oito anos, os concorrentes poderão ter entrado no mercado da Região Nordeste e, assim, a oportunidade terá desaparecido.

As oportunidades de negócios precisam ser aproveitadas quando aparecem, caso contrário a empresa perde espaço para concorrentes ou simplesmente comete o erro de deixar a chance passar.

Por isso, se realmente deseja aproveitar essa oportunidade (se essa é a sua estratégia), a empresa deve pedir um financiamento ao banco para custear sua expansão.

Mas, antes de fazer um empréstimo, duas análises são muito importantes:

1. A empresa deve calcular o custo financeiro do projeto feito com dinheiro emprestado. Afinal, enquanto o dinheiro continuar emprestado, ela terá que pagar juros, que representam mais uma despesa.
2. A empresa deve calcular quais serão as receitas, despesas e o lucro do projeto, para ver se terá capacidade de pagar o empréstimo, e se o negócio vale a pena mesmo tendo despesas financeiras.

Sempre que você pede dinheiro emprestado, está antecipando alguma compra ou investimento. Isso é possível porque alguém adiou o próprio consumo, isto é, em vez de gastar aquele dinheiro, preferiu deixá-lo num banco. E assim ele ficou disponível para ser emprestado a outras pessoas.

Quem adiou um consumo e depositou seu dinheiro numa aplicação deve receber uma remuneração por isso. Essa remuneração é conhecida como juros

Os bancos, por outro lado, trabalham como intermediários. Eles ganham emprestando dinheiro – para pessoas e empresas – e cobrando juros delas. Na outra ponta, pagam juros às pessoas e empresas que deixaram o dinheiro depositado com eles.



O lucro dos bancos está na diferença entre os juros cobrados daqueles que pedem empréstimos (receitas dos bancos) e os juros pagos aos depositantes (custos dos bancos).

É claro que essa explicação é muito simplificadora e mostra apenas as bases do processo. O sistema financeiro é bem mais complexo do que isso.

### O VALOR DO DINHEIRO NO TEMPO: A CORREÇÃO MONETÁRIA

Você acabou de ver que, quando um capital é aplicado, em vez de ser gasto em consumo e compras, pode ser recompensado através dos juros.

Portanto, os juros são a recompensa pelo capital que é utilizado para algum fim que não o consumo.

É por isso que se diz que o dinheiro tem valor no tempo. Afinal, ele pode ser aplicado em empresas, utilizado para comprar máquinas, equipamentos, expandir as atividades.

Também pode ser emprestado a pessoas para que construam suas casas, façam compras de que precisam. Assim, o dinheiro, quando aplicado em alguma coisa, deve ser remunerado.



Por outro lado, o dinheiro também pode perder valor com o tempo: é a chamada inflação.

Na década de 1980, o Brasil viveu uma situação de crise econômica e descontrolada da sua política econômica. Em 1989, o país chegou a ter uma **inflação**

*Especialistas em finanças condenam a prática de*

***Inflação é a perda do poder de compra do dinheiro.***

acumulada de 1.037,56%.

Isso significa que, se um produto custava R\$ 10,00 no início do ano, no final do ano

*guardar dinheiro em casa, ou, como alguns dizem, “debaixo do colchão”.*

estaria custando R\$ 113,76 (é bom lembrar que a moeda do Brasil naquela época era o cruzado, não o real).

*É melhor fazer aplicações e fazer o dinheiro render.*

Assim, se você recebesse um salário mensal de R\$ 500,00, e em

janeiro pudesse comprar 50 itens no supermercado, é provável que no final do ano pudesse comprar apenas quatro ou cinco dos mesmos itens.

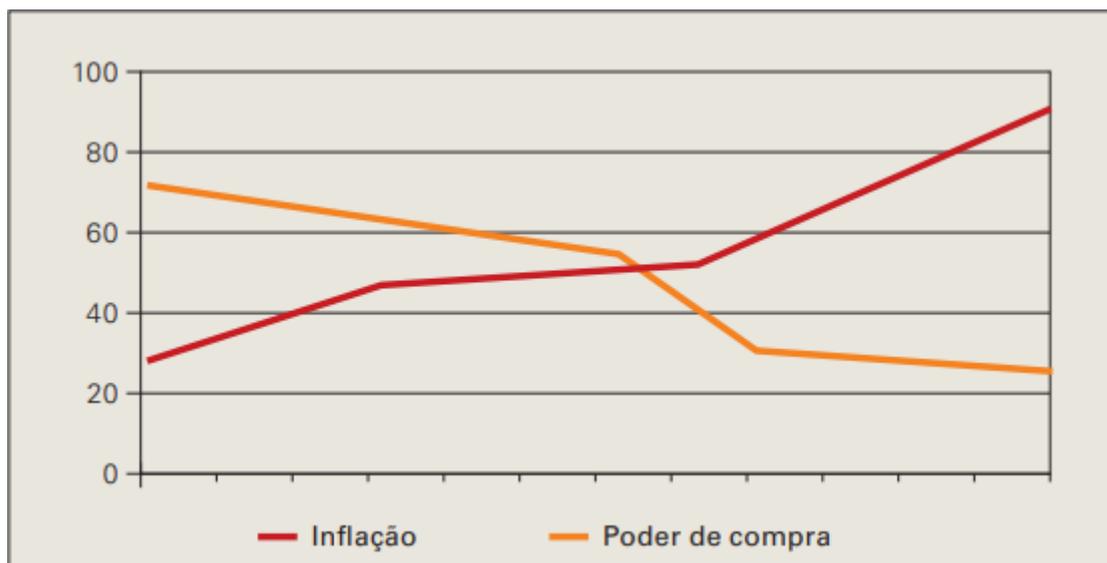
Com o aumento dos preços, o dinheiro perde o poder de compra. É por isso que a inflação é considerada muito nociva, pois leva ao empobrecimento das pessoas, uma vez que os salários dificilmente acompanham o aumento dos preços.

Se os preços mudavam tanto de valor, como saber quanto iriam valer os R\$ 500,00 do salário dali a seis meses?

Para responder a essa pergunta, economistas que trabalham para o Governo criaram índices, para atualizar o valor do dinheiro.

Por exemplo, alguns impostos eram pagos em UFIR, ou Unidades Fiscais de Referência. O valor de uma UFIR antigamente era atualizado diariamente, de acordo com as variações do valor da moeda, ou seja, seu poder de compra.

Então, se alguém tem que pagar ao Governo 100 UFIR, basta verificar o valor da UFIR para saber quanto tem que pagar.



Quais são os indexadores que servem para corrigir o valor do dinheiro ao longo do tempo, considerando as perdas de valor causadas pela inflação?

Veja alguns deles:

- IGPM (Índice Geral de Preços de Mercado).
- IPA (Índice de Preços do Atacado).
- IPC (Índice de Preços ao Consumidor).
- INCC (Índice de Preços da Construção Civil).

Todo mundo quer saber quanto valem ou quanto podem comprar os reais do seu salário. E esse é o objetivo desses índices: mostrar quanto vale ou quanto pode pagar uma unidade de moeda ao longo do tempo.

**Correção monetária** é o reajuste periódico de certos preços pelo valor da inflação, com o objetivo de compensar a perda do poder aquisitivo da moeda.

Nas épocas de inflação, era comum dizer que a poupança “perdia para a inflação”. Isso queria dizer que o rendimento oferecido na poupança não cobria sequer a compensação pela perda de valor do dinheiro em função da alta dos preços.

*É o Governo que regulamenta a forma de cálculo para reajuste dos índices.*

*Se o seu dinheiro está numa aplicação no banco, nem tudo o que você recebe são juros.*

*Se for uma conta de poupança, uma parte dos rendimentos será só atualização do valor do dinheiro.*

*Os juros são apenas os ganhos reais, ou seja, o que você recebe como compensação por ter deixado o dinheiro aplicado.*

*Pesquise na internet ou em outras fontes o que é hiperinflação. Veja em que época o Brasil viveu essa situação e quais foram os prejuízos disso para a população.*

*Você pode encontrar informações, por exemplo, na “Wikipedia”, em <http://www.wikipedia.org>.*

### PREPARANDO-SE PARA CALCULAR OS JUROS

Para fazer contas de juros, é preciso aprender ou relembrar alguns conceitos básicos de Matemática: decimais, porcentagem e potenciação.

#### Os decimais

Note que os juros são expressos como uma porcentagem: 2%, 5%, 3%. Veja a seguir o que isso representa em termos matemáticos.

Lembre das frações: por exemplo,  $1/5$ ,  $1/2$ ,  $1/4$  etc. Elas expressam uma parte de uma unidade, como se fosse, por exemplo, uma fatia de bolo ou de pizza. Essas frações podem ser expressas também como decimais: se 1 for dividido por 4, vai dar 0,25, que é o formato decimal da fração  $1/4$ .



*Treine você essa relação! Escreva no formato decimal as seguintes frações:  $1/2$ ,  $1/4$ ,  $1/10$ ,  $1/100$ ,  $1/1000$ ,  $1/3$ .*

*Dica: para encontrar o resultado, basta dividir o numerador da fração pelo denominador!*

*Divida 10 por 3 e você encontrará uma dízima periódica.*

Repare que o resultado da divisão da última fração proposta representa o que se chama uma dízima periódica, ou seja, algarismos ou grupos de algarismos que se repetem infinitamente após uma vírgula, seguido por reticências. Mas não tem problema, você pode representá-la simplesmente como 0,33.

## A PORCENTAGEM

Os decimais também podem ser expressos em forma de porcentagem. O número ou seu valor não mudam, muda apenas a maneira de escrevê-lo e representá-lo. Para fazer isso, multiplique um decimal por 100, e depois coloque o símbolo % em seguida. Veja o exemplo:

$$0,35 = 35\%$$

*Escreva no formato percentual:*

**0,2    0,1    0,24    0,01    0,001 12**

O que significa dizer que uma aplicação rende 2% de juros ao mês? Veja a explicação a seguir.

Marcelo investiu R\$ 1 mil em uma aplicação que rende 2% de juros ao mês.

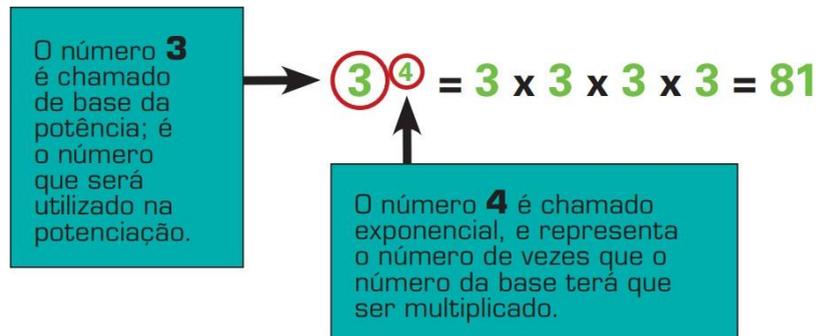
Assim, no primeiro mês, ele vai receber 2% de juros ou 0,02 do dinheiro que aplicou.



## A POTENCIAÇÃO

Para calcular juros, você também vai precisar dominar com perfeição o cálculo da potenciação. Você deve ter visto isso na escola, mas sempre vale a pena recordar.

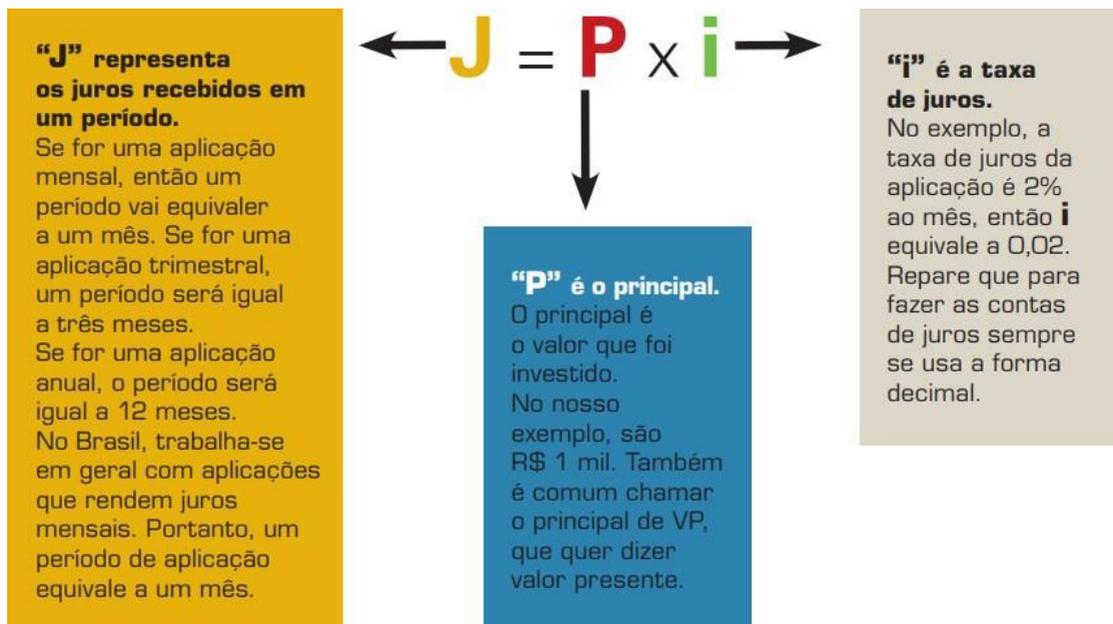
Segundo a regra da potenciação, 3 elevado a 4 será igual a  $3 \times 3 \times 3 \times 3$ . Repare que isso significa multiplicar o número da base por ele mesmo o número de vezes indicado na potência.



### A FÓRMULA BÁSICA DOS JUROS

*Imagine que você vai aplicar R\$ 1 mil numa poupança que rende 2% ao mês e pretende retirar os rendimentos mensais.*

*Calcule quanto poderá retirar por mês.*



Agora você já sabe quanto poderá retirar mensalmente de sua aplicação.

$$J = P \times i$$

$$J = R\$ 1.000,00 \times 0,02 = R\$ 20,00$$



Faça os exercícios a seguir:

1. Expresse as frações abaixo na forma decimal:

- |            |             |            |
|------------|-------------|------------|
| a) $3/100$ | d) $1/2$    | g) $2/100$ |
| b) $2/4$   | e) $87/100$ | h) $2/3$   |
| c) $3/4$   | f) $3/10$   |            |

2. Agora transforme os decimais do exercício 1 para o formato de porcentagem.

3. Transforme as porcentagens a seguir para o formato decimal.

- |          |         |          |
|----------|---------|----------|
| a) 13%   | d) 15%  | g) 105%  |
| b) 4%    | e) 1%   | h) 230%  |
| c) 23,5% | f) 1,5% | i) 0,01% |

4. Resolva as seguintes potências:

- a)  $5^4$
- b)  $10^3$
- c)  $1,2^6$



1. A Economia tem um termo chamado “sacrifício de consumo”. Este estudo falou em “adiar o consumo” para referir-se a esse conceito. Baseado no que você estudou, explique com suas palavras o que isso quer dizer.
2. Por que uma pessoa que aplicou dinheiro num banco deve receber juros?
3. Uma pessoa fez uma aplicação e recebeu em um mês R\$ 200,00 de juros, que representaram um rendimento de 2% naquele mês. Quanto ela aplicou?
4. Uma aplicação rende por mês 3% de juros, e uma pessoa investiu R\$ 4 mil nessa aplicação. Quanto ela deve receber no primeiro mês?



Esta agenda abordou os juros. A existência dos juros tem a ver com o fato de que vivemos num sistema capitalista. Nesse sistema, a lógica é a seguinte: se alguém *Se você desejar, poderá aprofundar seu conhecimento em matemática financeira realizando um curso específico* aplica seu dinheiro em alguma coisa, deve ser remunerado por isso. Assim, por exemplo, se uma pessoa, em vez de fazer uma viagem com seu décimo terceiro salário, deixa esse dinheiro aplicado no banco, este usará seus recursos para emprestar a outras pessoas. Portanto, deve ser remunerada por isso, senão preferiria gastar o dinheiro, ou simplesmente deixá-lo em casa, e o sistema financeiro pararia de funcionar.

*na área ou ainda buscando o autodesenvolvimento por meio de pesquisas em livros e* No entanto, o Brasil é conhecido por ter uma das taxas de juros mais altas do mundo; esta situação impede as pessoas de comprarem bens financiados. Por exemplo, se alguém financiar uma casa própria, terá que pagar muito além do valor da casa, por causa dos juros.

*sites que tratam sobre o assunto.* Além disso, com os juros altos, são poucas as pessoas no Brasil que têm renda suficiente para aplicar dinheiro no banco. O resultado é que o sistema acaba favorecendo quem pode mais. As classes mais favorecidas aplicam seu dinheiro e recebem rendimentos altos. Enquanto isso, quem não tem nada e precisa pegar dinheiro emprestado para sobreviver tem que pagar juros muitas vezes abusivos.

Seria importante que os bancos no Brasil fossem mais parceiros das pessoas menos favorecidas, ajudando a diminuir a alta desigualdade social.



Para aprofundamento dos temas discutidos nesta agenda, seguem abaixo algumas dicas que se relacionam com o conteúdo estudado. Estas dicas são muito importantes!

➤ **Livros:**

**Matemática básica introdutória**, de Alexandre Ramalho, Editora Komedi, 1998.

O livro traz conceitos básicos de Matemática, que são utilizados nos cursos de Administração e Contabilidade.

**Fundamentos de Matemática Elementar: matemática comercial, matemática financeira e estatística descritiva – nº 11**, de Gelson Iezzi, Samuel Hazzan, David Degenszajn - 1ª Edição – São Paulo – Editora Atual. 2004.

Este volume contém artigos sobre história da Matemática relacionados aos temas abordados. Contém, ainda, teoria e exercícios de fixação da matéria.

➤ **Sites:**

**Só Matemática** – <http://www.somatematica.com.br>.

Lá você encontra aulas sobre qualquer assunto de Matemática, exercícios, indicações de livros e DVDs. Clicando em “Ensino fundamental”, você encontrará aulas detalhadas sobre frações, razões, proporções e porcentagens.

**Pluga Cuca** – <http://www.plugacuca.com.br/>

O site tem como missão oferecer ao aprendiz a oportunidade de adquirir e ampliar seus conhecimentos, através da autoinstrução, via Internet, para aplicá-los com autonomia e eficiência, através de monitoria on-line, totalmente gratuita.

**Taxa equivalente na HP12C** – <https://www.youtube.com/watch?v=50-b27f172Q>

Este vídeo ensina como você pode calcular, de forma simples, as taxas equivalentes usando a calculadora HP 12C.



**Capital**

Bens disponíveis; patrimônio, riqueza.

**Denominador**

Uma fração representa a divisão de uma unidade em vários pedaços iguais. Por exemplo, uma torta que é dividida em oito fatias. O denominador de uma fração é o número de baixo, e ele indica em quantas partes (fatias) foi dividida a unidade.

**Financeira**

Empresa que fornece crédito e empréstimo a pessoas e outras empresas.

### Numerador

Parte superior da fração, que indica quantas partes (fatias) da unidade dividida são tomadas. Imagine dois pedaços de uma torta dividida em oito fatias. A fração equivalente seria  $2/8$ .

### Poder aquisitivo

É a mesma coisa que poder de compra, capacidade ou renda disponível que uma pessoa, família ou grupo de pessoas tem com seu salário ou renda. Também significa o poder de compra de determinada moeda. Ou seja, que quantidade de coisas pode se comprar, por exemplo, com R\$ 100,00 em comparação com US\$ 100,00 (cem dólares, moeda dos EUA).

### Wikipedia

Enciclopédia livre da internet, escrita por várias pessoas comuns de diversas regiões do mundo, todas elas voluntárias. Foi criada em janeiro de 2001, baseada no sistema wiki (do havaiano “wiki-wiki”, significando rápido, veloz, célere).



Nesta Agenda, você estudou:

- O valor do dinheiro no tempo.
- Elementos de Matemática.
- A fórmula básica dos juros.



## Agenda 7 – Elementos de Matemática Financeira II

*Um banco remunera as pessoas pelas suas aplicações financeiras, além de devolver o dinheiro com o valor equivalente ao que foi depositado. Isso significa pagar juros e correção monetária. No entanto, o banco não é a única opção de investimento. É possível investir em outras coisas, como um imóvel próprio ou um negócio.*

*É preciso analisar qual opção de investimento oferece a melhor rentabilidade.*





MOMENTO  
DE REFLEXÃO

*Suponha que você tenha uma determinada quantia em dinheiro que deseja aplicar. Nesse caso, quanto o banco deve lhe pagar por isso?*

*É melhor deixar o dinheiro aplicado no banco ou investi-lo de alguma outra forma, como em uma empresa ou negócio?*



POR QUE  
APRENDER?

Neste estudo, discutiremos as questões dos juros e do valor do dinheiro no tempo.



PARA COMEÇAR  
O ASSUNTO...

Dona Neuza trabalha desde criança e faz tempo que vem juntando algumas economias. Quando fizer 60 anos, vai se aposentar, mas quer complementar sua aposentadoria, que é muito pequena, com alguma renda.

Suas economias estão aplicadas num fundo de investimentos do banco, que rende 1,2% ao mês.



*Dona Neuza quer que seu pé-de-meia permita pegar os rendimentos mensais de juros sem mexer no principal e quer retirar R\$ 800,00 por mês. Quanto ela deverá ter aplicado quando chegar a hora da aposentadoria? Calcule o valor e depois compare com a resposta a seguir*

A aplicação de dona Neuza rende 1,2% ao mês, ou seja, 0,012.

Ela quer que os juros mensais sejam R\$ 800,00.

Pela fórmula, dá para saber que:

$$J = P \times i$$

$$J = R\$ 800,00$$

$$i = 0,012$$

Como calcular o P? Veja:

$$R\$ 800,00 = P \times 0,012$$

$$P = \frac{R\$ 800,00}{0,012}$$

$$P = R\$ 66.666,67$$

Portanto, você acertou se respondeu que dona Neuza precisa ter R\$ 66.666,67 para receber um rendimento mensal de juros de R\$ 800,00.



### COMO CALCULAR OS JUROS

Imagine que você vai investir R\$ 1.000,00 numa aplicação do banco que rende 1,2% ao mês.

Você já sabe que a fórmula para calcular os juros de um mês é a seguinte:

Juros = Valor Principal (VP) x taxa de juros (i). Ou:  $J = P \times i$

Onde:

- $i$  é a taxa de juros utilizada;
- **VP** = Valor Principal, valor presente ou montante que foi aplicado.

*Lembre-se de usar a taxa de juros em seu formato decimal para os cálculos.*

Principal é o montante aplicado – no nosso exemplo, R\$ 1.000,00. Os juros são 1,2% ao mês, ou 0,012.

$$\text{Juros} = R\$ 1.000,00 \times 0,012 = R\$ 12,00$$

Se você retirar os juros todos os meses, o principal se manterá igual, e os juros serão iguais todos os meses.



Mas... o que acontece se você deixar os juros na própria aplicação? É comum um montante ficar aplicado por mais de um mês. Você deve estar pensando: “Bom, basta multiplicar os juros que eu ganhei no primeiro mês pelo número de meses que o capital vai ficar aplicado! Certo?” Errado!

Se você não fizer nenhuma retirada, o principal vai aumentar no segundo mês, porque vai ser acrescido dos juros ganhos no primeiro mês. Assim, os juros que você receberia no segundo mês seriam os seguintes:

- Principal = R\$ 1.000,00 + R\$ 12,00 = R\$ 1.012,00
- Juros = R\$ 1.012,00 x 0,012 = R\$ 12,14

Tudo continuará acontecendo da mesma forma se você não retirar estes juros e os deixar acumulados para o terceiro mês, e assim por diante.

O principal vai aumentar todos os meses, se não houver retiradas, como mostra a tabela:

*Os juros não retirados se incorporam ao principal.*

Mês	Principal	Juros	Valor Total Resultante
1	1.000,00	12,00	1.012,00
2	1.012,00	12,14	1.024,14
3	1.024,14	12,29	1.036,43
4	1.036,43	12,44	1.048,87
5	1.048,87	12,59	1.061,46
6	1.061,46	12,74	1.074,19
7	1.074,19	12,89	1.087,09

Neste momento, você vai estudar mais os juros compostos, porque eles são amplamente utilizados em todo o sistema financeiro do Brasil.

### CALCULANDO JUROS PARA VÁRIOS PERÍODOS

Imagine que você vai investir R\$ 1.000,00 numa aplicação que rende 1% ao mês, só que vai deixar o dinheiro aplicado por dois anos. Você, naturalmente, quer saber quanto dinheiro terá ao final desse período.

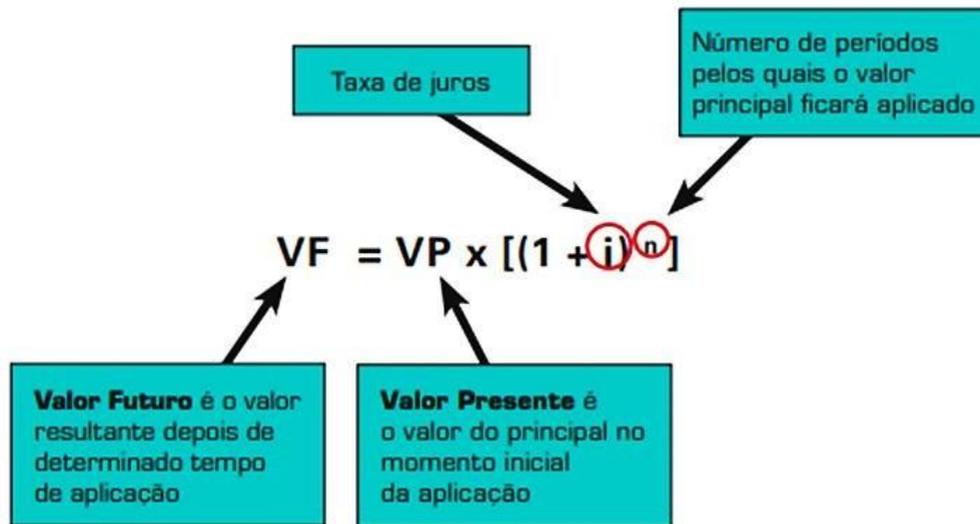
Uma solução seria fazer a tabela que você já viu neste estudo, calculando mês a mês os juros, ao



longo de 24 meses. Mas essa conta ficaria muito longa e complicada. Por isso, existe uma fórmula para calcular esse valor.

$$VF = VP \times [(1 + i)^n]$$

Entenda a fórmula:



Agora já é possível resolver o problema gora já é possível resolver o problema colocado antes.

$$VP = 1.000,00$$

$$i = 1\% \text{ ao mês}$$

$$n = 24 \text{ meses}$$

Agora, para calcular VF:

$$VF = 1.000,00 \times [(1,01)^{24}]$$

**Essa dica não é só de Administração, é para a vida!**

Você sabia que os juros compostos têm um poder impressionante de multiplicar o dinheiro? Por isso, não importa quanto, é sempre importante poupar, e, na medida do possível, deixar o dinheiro durante muito tempo rendendo na conta. Essa pode ser uma alternativa para complementar a aposentadoria, ainda mais no Brasil, onde o valor das aposentadorias é baixo, apesar das contribuições que a pessoa faz ao longo da vida.

**VF = Valor Futuro,**  
acumulado depois de  
alguns períodos de  
rendimento.

**n = número de  
períodos da aplicação.**

No Brasil, é comum  
trabalhar com  
rendimentos mensais,  
porém, os períodos  
podem ser em meses,  
trimestres, semestres  
ou anos. Nesse caso, o  
importante é que a  
unidade do período e a  
taxa de juros seja a  
mesma.



**ATIVIDADE**

Se você depositar R\$ 5 mil numa aplicação ou conta de poupança, que rende 1% ao mês, e deixar o dinheiro durante 20 anos, quanto terá ao final desse período? E se deixar o dinheiro aplicado por 30 anos?

Responda. Em seguida, confira a resposta.

Quer conferir se acertou? Você deve ter usado a fórmula:

$$VF = VP \times [(1 + i)^n]$$

- **VP = R\$ 5.000,00**
- **i = 0,01**
- **n = 20 x 12 = 240 meses**

$$VF = R\$ 5.000,00 \times [(1,01)^{240}] = R\$ 54.462,77$$

E o cálculo para 30 anos, que equivale a 360 meses?

Você acertou se disse que  $VF = R\$ 5.000,00 \times [(1,01)^{360}] = R\$ 179.748,21$ .

A fórmula também pode ser utilizada ao contrário. Você pode querer saber qual é o valor presente.

Imagine que você vai comprar um eletroeletrônico que custa R\$ 300,00, e a loja dá dois meses para pagar. Verifique se pagar a mercadoria a prazo e deixar o dinheiro aplicado no banco, rendendo 1% ao mês, é mais vantajoso ou menos vantajoso do que comprá-la à vista.



Você acertou se o seu raciocínio foi por esta linha:

Se o valor daqui a dois meses é R\$ 300,00, no momento presente esse produto vale menos.

- $VF = 300,00$
- $i = 0,01$
- $n = 2$
- $VP = VF / [(1 + i)^n]$

Logo,  $VP = \frac{300}{(1,01)^2} = 294,12$

Portanto, se a loja aceitar um pagamento à vista por um valor menor que R\$ 294,12, será vantajoso pagar à vista.

### IMPLICAÇÕES DOS JUROS PARA AS ORGANIZAÇÕES

Você já viu, neste estudo, que o dinheiro tem valor no tempo. Afinal, qualquer dinheiro que ficar aplicado pode receber juros e se transformar em um pouquinho mais.

Por isso, sempre que o seu dinheiro não está aplicado, é possível dizer que você está perdendo dinheiro. É o custo de oportunidade: sempre que você usa um dinheiro para comprar algo, está deixando de aplicá-lo e de receber juros, portanto, está deixando de ganhar dinheiro.

No caso de uma organização, muitas coisas têm um custo financeiro, embora não pareça à primeira vista. A seguir, veja alguns exemplos.



Quando uma organização compra uma máquina ou equipamento à vista, está tirando dinheiro do banco, que vai parar de render. Por isso, ela tem que ver se o custo de juros de pagar uma máquina

em parcelas é maior do que o custo financeiro de pagá-la à vista.

Por exemplo: faz um tempo que um gerente de fábrica pediu uma fresadora nova, porque a máquina que está em uso não tem mais conserto. A fresadora nova custa R\$ 10 mil e o fornecedor aceita ser pago no fim do mês, mas se a organização pagar no início do mês, o fornecedor dá um desconto de 2%.

*Muitas pessoas guardam suas economias na poupança, recebendo rendimentos de juros. No entanto, é importante prestar atenção para ver se esses juros foram superiores à inflação do mês. Algumas vezes, você lerá nos jornais a expressão “a inflação ganhou da poupança”. Isso significa que os juros recebidos na poupança nem sequer compensaram a inflação daquele período. Já em outros meses, a poupança ganha da inflação.*

*Qual das duas formas de pagamento é mais interessante financeiramente? Considere que o dinheiro da organização hoje está aplicado a 1,4% ao mês.*

*Tente resolver e depois compare sua resposta com a explicação a seguir.*

Veja o seguinte: se a organização pagar à vista, pagará menos 2% do valor, ou seja:

$$\begin{aligned} R\$ 10.000,00 - 2\% &= R\$ 10.000,00 - (R\$ 10.000,00 \times 0,02) \\ &= R\$ 9.800,00 \end{aligned}$$

Além disso, os R\$ 200,00 do desconto poderão ficar aplicados até o fim do mês e se transformarão em

$$200 \times (1,014^1) = 202,80$$

A organização terá um lucro de R\$ 202,80 com o desconto do fornecedor.

Se a organização pagar no fim do mês, o principal, que está aplicado no banco, já terá rendido um mês de juros, portanto:

$$R\$ 10.000 \times (1,014^1) = R\$ 10.140,00$$

No final do mês, terá que pagar R\$ 10 mil pela máquina, portanto terá um lucro de apenas R\$ 140,00 na operação.

Como você deve ter percebido, neste caso é mais vantajoso pagar à vista e aproveitar o desconto do fornecedor, em vez de aproveitar os juros da aplicação no banco.

Agora veja outro caso. Uma empresa mantém estoques mensais avaliados em R\$ 24 mil.

Quanto perde a empresa que mantém estoques mensais avaliados em R\$ 24 mil, quando suas aplicações financeiras no banco rendem 1,4% ao mês? Em outras palavras, qual o custo financeiro dos seus estoques?

Em geral, a empresa paga os estoques à vista aos fornecedores e tem uma remuneração por aplicações financeiras no banco de 1,4% ao mês.



Tente resolver a questão. Em seguida, confira a resposta.

A empresa já comprou e pagou os estoques, portanto, o dinheiro já saiu da sua aplicação no banco. Assim, há o custo de oportunidade do rendimento de juros. Se ela conseguisse zerar seus estoques e tivesse o capital investido em estoques no banco, rendendo juros, poderia ganhar por mês:

$$J = P \times i = R\$ 24.000,00 \times 0,014 = R\$ 336,00$$

Esse é o custo financeiro mensal de manter estoques.

Veja mais um exemplo. O fornecedor de uma máquina que custa R\$ 6 mil oferece à empresa compradora que pague em duas parcelas de R\$ 3 mil, sem entrada, ou à vista, com 5% de desconto. Qual dos dois tipos de pagamento seria mais interessante para a organização? Considere que a taxa de juros disponível para a organização, no mercado, é 1,2% ao mês.



*Resolva o caso e depois confira a resposta a seguir.*

Este caso é um pouco mais complicado. Em primeiro lugar, é preciso analisar as condições de pagamento a prazo oferecidas pelo fornecedor.

Mês	0	1	2
Pagamentos	0	R\$ 3.000,00	R\$ 3.000,00

Existe uma maneira simples de calcular se vale a pena pagar R\$ 6 mil à vista ou parcelar, que é a seguinte:

Você já sabe que o dinheiro tem valor no tempo e que os R\$ 3 mil que serão pagos no mês 2 vão ficar na conta até esse momento, aplicados e rendendo juros. Daqui a um mês, R\$ 3 mil também são o valor futuro de um valor aplicado no momento presente, e que vai render juros até essa data. Por isso, o próximo passo é encontrar o valor presente de cada parcela:

VP da parcela de R\$ 3.000,00, paga no mês 1:

$$VP = \frac{VF}{[(1 + i)^n]}$$

$$VP = \frac{R\$ 3.000,00}{[(1,012)^1]} = R\$ 2.964,43$$

Agora, veja como calcular o valor presente da segunda parcela de R\$ 3.000,00, paga no mês 2:

$$VP = \frac{R\$ 3.000,00}{[(1,012)^2]} = R\$ 2.929,28$$

Portanto, pagando a prazo, o valor que deve ser reservado no momento presente para a compra será:

$$R\$ 2.964,43 + R\$ 2.929,28 = R\$ 5.893,71$$

Se a empresa pagar à vista, terá um desconto de 5%, portanto, pagará:

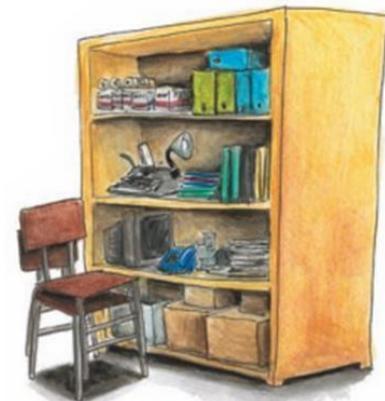
$$5\% \text{ de } R\$ 6.000,00 = 0,05 \times R\$ 6.000,00 = R\$ 300,00$$

Portanto, ela pagará R\$ 5.700,00.

Como você vê, neste exemplo, o pagamento à vista é mais vantajoso para a empresa do que o pagamento parcelado.

### OS CUSTOS FINANCEIROS ESTÃO POR TODOS OS LADOS!

Qualquer área de uma organização pode fazer esse tipo de conta, a qualquer momento. O custo financeiro acontece sempre que qualquer recurso financeiro fica aplicado em algum ativo, sem gerar rendimentos financeiros, ou juros.



Dinheiro parado



Resolva os problemas a seguir:

1. Qual o valor futuro que uma empresa terá, daqui a doze meses, se aplicar um capital de R\$ 15 mil a uma taxa de juros de 4,90% ao mês?

Lembre-se de usar a fórmula:

$$VF = VP [(1 + i)^n]$$

2. Calcule o valor futuro formado pelo capital de R\$ 50 mil, à taxa de 6% ao trimestre, durante cinco anos, capitalizados trimestralmente.
3. Uma empresa pretende comprar um equipamento de R\$ 100 mil daqui a quatro anos, com o montante de uma aplicação financeira. Calcule o valor da aplicação necessária hoje se os juros efetivos ganhos forem de:
  - d) 13% ao trimestre
  - b) 18% ao ano
  - c) 14% ao semestre
  - d) 12% ao mês
4. Você já conseguiu poupar algum dinheiro? Quanto? Pesquise quanto rende a aplicação em que você guarda seu dinheiro. Depois, calcule quanto você terá ao final de dez anos, aplicando à taxa mensal informada na instituição, se você conseguir deixar o dinheiro lá, sem mexer. Se você não tiver condições de poupar, imagine que precisasse que fazer o cálculo para um amigo que tivesse R\$ 800,00 na poupança. Pesquise a taxa de rendimento da poupança em qualquer banco.

Lembre-se de usar a fórmula  $VF = VP [(1 + i)^n]$



Faça os exercícios a seguir:

5. Imagine que você aplicou o valor de R\$ 10 mil numa empresa, e espera ter, com as atividades dela, um rendimento de 3% ao mês. De quanto deve ser a sua retirada mensal como sócio?
6. Uma empresa comprou R\$ 1 milhão em estoques, aproveitando uma promoção realizada por um fornecedor. Qual é o custo financeiro deste capital? Para responder, considere que:
  - a) Os estoques deverão ficar um mês na empresa, em média.
  - b) A empresa aplica seu dinheiro no banco a 1,2% ao mês.
7. As perguntas a seguir tratam de planejamento financeiro para a sua vida pessoal. Responda, aproveitando para pensar um pouco no seu futuro:
  - a) Com que idade você quer se aposentar?
  - b) Quando se aposentar, quanto gostaria de ter como renda mensal?

- c) Quanto você precisa ter poupado para receber essa renda?
  - d) Quanto você teria que depositar hoje para ter o valor necessário na poupança? Pesquise quanto rende a aplicação onde você gostaria de deixar o dinheiro aplicado. Sugestão: se nunca aplicou dinheiro, dirija-se a uma agência da Caixa Econômica Federal e informe-se sobre o funcionamento das cadernetas de poupança e de outras formas de aplicação financeira (por exemplo: renda fixa, fundo de ações, etc).
8. Reflita sobre qual é a sua parcela de responsabilidade na sua aposentadoria, e qual é a parcela de responsabilidade do Governo, através do INSS.



Você faz parte do grupo de pessoas que adora comprar coisas a prestação? Então, comece a estudar melhor quanto você está realmente pagando por essas compras.

Que tal começar fazendo uma experiência? Imagine que você está comprando uma lavadora de roupas em prestações. Veja qual é o valor de uma prestação e multiplique pelo número total de prestações que você terá que pagar.

Depois, compare a multiplicação encontrada com o preço que a lavadora custa à vista. Pagar em prestações sai bem mais caro, não é? Às vezes, pode ser até o dobro do valor à vista.

Muitas lojas cobram juros altíssimos para financiar as compras de seus clientes. É por isso que essas lojas insistem muito nas compras a prazo e, muitas vezes, nem estimulam o pagamento à vista. Afinal, podem ter um lucro muito maior se a pessoa comprar a prazo: vão ganhar com a venda do produto e depois com os juros do crédito dado ao cliente.



Se você tiver um pouco de paciência e esperar até ter juntado o dinheiro necessário para pagar à vista, fará grandes economias.

Além disso, se algum dia for fazer uma compra à vista, não aceite pagar o mesmo valor do pagamento a prazo! Afinal, o preço a prazo tem juros embutidos para pagar o financiamento em várias parcelas.



Para aprofundamento dos temas discutidos nesta agenda, seguem abaixo algumas dicas que se relacionam com o conteúdo estudado. Estas dicas são muito importantes!

➤ **Música:**

**“Apesar de você”, Chico Buarque**, de Chico Buarque, Philips, 1978.

Na letra desta música, o autor brinca com o conceito de juros para falar do sofrimento de um cidadão que vai ter que ser pago em dobro pelos responsáveis pela ditadura, em vigor no Brasil naquela época. Veja o trecho:

*“Quando chegar o momento  
Esse meu sofrimento  
Vou cobrar com juros, juro  
Todo esse amor reprimido,  
Esse grito contido,  
Esse samba no escuro  
Você que inventou a tristeza  
Ora, tenha a fineza  
De desinventar  
Você vai pagar e é dobrado  
Cada lágrima rolada  
Nesse meu pensar”*

➤ **Livros:**

**Matemática Comercial e Financeira fácil**, de Antonio Arnot Crespo, Editora Saraiva, 2001.

O livro apresenta os conceitos de Matemática Financeira de maneira muito didática e facilitada.

**Matemática Financeira e suas aplicações**, de Alexandre Assaf Neto, Editora Atlas, 2006 e

**Matemática Financeira objetiva e aplicada**, de Abelardo de Lima Puccini, Editora Saraiva, 2004.

Os dois livros tratam da Matemática Financeira aplicada aos negócios.

**Matemática Financeira com HP12C e Excel**, de Adriano Leal Bruni e Rubens Fama, Editora Atlas, 2004.

O livro ensina a utilizar a calculadora financeira e também o programa de computador Excel nas operações de Matemática Financeira.

➤ **Site:**

**Matemática Financeira** - <https://www.somatematica.com.br/financeira.php>

Neste endereço, você encontrará os seguintes conteúdos referentes à matemática financeira: conceitos básicos; juros simples; juros compostos; relação entre juros e progressões; taxas equivalentes, nominais e efetivas; fluxo de caixa e valores presente e futuro.



### **Capital**

É o valor aplicado através de alguma operação financeira. Também conhecido como: Principal, Valor Atual, Valor Presente ou Valor Aplicado. Em inglês usa-se *Present Value* (indicado pela tecla PV nas calculadoras financeiras).

### **Fresadora**

É uma máquina, destinada a usinagem de materiais.

### **Imóvel**

Bens imóveis são todos aqueles que não podem ser transportados sem que percam sua essência. Por exemplo, casas e apartamentos.

### **Juros**

Representam a remuneração do Capital empregado em alguma atividade produtiva. Os juros podem ser capitalizados segundo dois regimes: simples ou compostos.

### **Juros compostos**

É o método de cálculo em que os juros são calculados incorporando-se ao principal o valor dos juros ganhos no período anterior.

### **Juros simples**

É o método de cálculo em que os juros são calculados sem incorporar ao principal o valor dos juros ganhos no período anterior.

### **Montante**

É o resultado final da operação, ou seja, é valor que irá resgatar, o valor principal mais os juros incorridos no período da aplicação, investimento, etc. O montante M é também conhecido como Valor Futuro (FV = future value).

### **Pé-de-meia**

Expressão popular que define a poupança de uma pessoa, que lhe permita certa tranquilidade em suas finanças.

### **Taxa de juros**

Indica qual remuneração será paga ao dinheiro emprestado, para um determinado período.



Nesta Agenda, você estudou:

- O valor do dinheiro no tempo.
- Juros compostos.



## Agenda 8 – Controle da Produção e de Materiais

*Você viajaria num avião se soubesse que iria decolar com parafusos a menos? Você confiaria numa equipe médica que desse pela falta de um instrumento só na hora de começar a cirurgia? Em geral, temos a expectativa de que “alguém” esteja cuidando para que essas falhas não aconteçam, não é mesmo? De fato, dificilmente essas situações ocorrem quando há profissionais fazendo o controle da produção e o controle de materiais.*





MOMENTO  
DE REFLEXÃO

*Você faz um controle cuidadoso dos materiais que tem em casa ou dos alimentos da despensa?*

*Já reparou o transtorno que é quando falta alguma coisa que não podia faltar? Você já passou por isso?*



POR QUE  
APRENDER?

Neste estudo, você poderá compreender a relação da função Controle com a produção e os materiais.



PARA COMEÇAR  
O ASSUNTO...



Você sabia que o avião é o transporte mais seguro que existe? É o veículo que sofre menos acidentes, de acordo com as estatísticas. Há menos acidentes com aviões do que com automóveis!



Deve ser trabalhoso e complexo garantir essa segurança, e a verdade é que construir um avião e colocá-lo para voar é um processo cercado de cuidados e normas de segurança como poucas coisas na vida.

*Um motivo de orgulho para todos os brasileiros é a Embraer, empresa brasileira que monta e exporta aviões para o mundo inteiro.*

Quando um avião comercial decola, as comissárias de bordo explicam as normas de segurança para os passageiros. Imagine se isso fosse feito em cada viagem de ônibus ou metrô!

Imagine como é cuidadoso o controle de qualidade da fabricação de um avião. Um avião tem milhares de peças diferentes e é construído sob encomenda, para empresas aéreas, com prazo e data de entrega rigidamente definidos.



MOMENTO  
DE REFLEXÃO

*Já pensou se durante o processo de produção de um avião um funcionário se esquecesse de encomendar uma peça que demora meses para ficar pronta?*

*Que tipos de controle você acha que deveriam ser estabelecidos para garantir que cada avião fosse entregue no prazo e funcionando perfeitamente?*

A seguir, você vai entender um pouco como as empresas controlam seus estoques de materiais e o próprio processo de produção.



MERGULHANDO  
NO TEMA...

## O CONTROLE DA PRODUÇÃO



Você já tem uma ideia da necessidade e importância de manter o controle sobre a produção, de modo a ter certeza de que se está trabalhando e produzindo conforme o esperado e que os objetivos e metas da empresa em termos de produção e qualidade serão atingidos. Controlar a produção também é importante para verificar e corrigir possíveis erros, imperfeições ou desvios que venham a acontecer no processo de produção.



Os laboratórios farmacêuticos, que fabricam os remédios, precisam controlar todas as etapas da cadeia produtiva, senão não têm como garantir a eficácia e segurança dos medicamentos.

O **controle da produção** consiste no acompanhamento e avaliação do sistema de produção da empresa, de modo a detectar e corrigir possíveis erros e assegurar que tudo acontecerá conforme o planejado.

Existem quatro tipos de controle da produção, que surgiram em função da necessidade das empresas de saber a resposta para quatro perguntas:

1. Quanto a empresa produz?

2. Como a empresa produz?
3. Em quanto tempo a empresa produz?
4. Quanto a empresa gasta para produzir?

Veja a seguir a explicação de cada uma dessas perguntas.

*Empresas de encomendas expressas trabalham levando pacotes ou documentos e uma cidade a outra em poucas horas. Conseguem fazer isso graças ao planejamento e monitoramento preciso de seus processos de trabalho.*

### **Quanto a empresa produz?**

Esta pergunta tem a ver com a eficiência do processo produtivo. A quantidade de unidades que uma empresa produz diariamente deve obedecer ao que foi planejado, de modo a atender à demanda. É por isso que as empresas mantêm controles diários, semanais e mensais do volume de produção.



Uma fábrica consegue até dizer quanto produz por hora, por exemplo. Com esses controles todos, as

empresas podem fazer previsões de produção com muita precisão.

Não apenas produtos têm volume de produção. As empresas de serviços também monitoram o volume que produzem. É por isso que hoje, por exemplo, empresas transportadoras sabem dizer com exatidão em quanto tempo podem fazer uma entrega ou quantas entregas fazem por dia.

### **Como a empresa produz?**

A qualidade final dos produtos que uma empresa produz deve refletir aquilo que foi prometido aos clientes. Não adianta planejar e prometer qualidade, se depois o processo produtivo é feito com negligência, deixando passar erros e defeitos. Além dos produtos, o processo de produção também pode ser monitorado e aperfeiçoado.

Um exemplo: um estudo estatístico mostrou ao diretor de uma fábrica de engrenagens que as peças estavam armazenadas muito longe da linha de montagem. Então, ele aproximou os estoques da linha, o que reduziu significativamente o tempo de produção de cada unidade.

### **Em quanto tempo a empresa produz?**

Quanto mais rápido uma empresa consegue produzir, menores são os seus custos, maior é a sua eficiência. É fácil entender isso, não? Deve ser por isso que diz o velho ditado: “Tempo é dinheiro.” A estrutura de uma empresa custa dinheiro desde o terreno até as máquinas. O salário dos operários, a manutenção das máquinas, a energia, todos os gastos com a produção de um bem ou serviço representam custos.

Quanto mais produtos uma fábrica produz, menor será a representatividade desses custos em cada unidade produzida.

*Imagine esta situação: um operário trabalha montando rádios; ele ganha um salário de R\$ 1.400,00, mas custa R\$ 2.200,00 para a empresa, por causa dos encargos sociais.*

*Calcule: a) Qual é o custo de um dia de trabalho desse operário? b) Qual é o custo de montagem de um rádio, considerando que ele gasta 20 minutos para montá-lo? Em seguida, prossiga a leitura.*

*Você sabe quem foi Frederick Winslow Taylor? Ele desenvolveu o estudo de tempos e movimentos. Foi um dos primeiros controles do tempo de produção dos operários da história da Administração.*

Você acertou se respondeu que, como um mês tem em média 22 dias úteis, o custo por dia de trabalho desse operário para a empresa é de R\$ 2.200,00/22 = R\$ 100,00. Como ele trabalha oito horas diárias na fábrica, o custo por hora de trabalho para a empresa é:

$$\frac{100}{8} = \text{R\$ } 12,50$$

Se o operário gastar 20 minutos, ou seja, um terço de uma hora, para montar um rádio, o custo de montagem de um rádio será:

$$\frac{12,50}{3} = \text{R\$ } 4,17$$

Se esse operário conseguir reduzir o tempo de montagem para 16 minutos, conseguirá montar 3,75 rádios por hora (60 minutos/ 16 minutos = 3,75 rádios) e o custo de montagem de um rádio será de R\$ 12,50 / 3,75 = R\$ 3,33.

Esse exemplo da ilustração mostra que, quanto mais rápido o operário faz uma coisa, menos custos a empresa tem. Por isso, as empresas têm uma preocupação constante em medir o tempo que levam para produzir algo e, também, em encontrar formas de acelerar a produção.



Acelerar a produção beneficia o empresário, que gasta menos para produzir, e beneficia o cliente, que acaba comprando o produto mais barato.



determinados pelo próprio mercado e pela concorrência, qualquer ineficiência resultará na redução da margem de lucro da empresa.

### Quanto a empresa gasta para produzir?

Também é importante que a empresa produza da maneira mais enxuta possível, gastando o mínimo necessário de materiais, energia, entre outros recursos. Qualquer ineficiência no sistema de produção pode se refletir no preço de venda do produto, e os clientes não têm por que arcar com as ineficiências do processo de produção de uma empresa.

Além do mais, como normalmente os preços são

## COMO SÃO FEITOS OS CONTROLES DE PRODUÇÃO

Os controles de produção são feitos através da supervisão da produção e acompanhamentos estatísticos, que são apresentados em gráficos, histogramas e outras ferramentas de análise.

O controle da produção vem se antecipando cada vez mais. Enquanto antigamente acontecia ao final do processo, com os produtos já finalizados, atualmente ele acontece dentro do próprio processo produtivo.

### O controle de estoques

Tradicionalmente, as empresas trabalham com um estoque de segurança – quando o estoque de determinado material chega a esse nível, o sistema de computador emite um novo pedido de compra automaticamente. É importante lembrar que hoje os controles de estoque são feitos através de programas de computador.



Ponto de pedido é o nível mais baixo possível do volume de estoque de um produto. Quando esse nível é atingido, o sistema no computador emite um pedido de compra.

O intervalo de ressuprimento pode ser fixo, quando a demanda é mais ou menos estável e a empresa pode fazer compras periódicas. Também pode ser variável, quando a demanda é mais flutuante e imprevisível e o sistema no computador aciona a

compra apenas quando a empresa atinge o ponto de pedido.

**Intervalo de ressurgimento** é o tempo que transcorre entre dois pedidos de compra de um material.

### Que quantidade comprar?

Quanto maior a quantidade de compra, melhores preços e condições uma empresa consegue negociar com seus fornecedores. No entanto, maiores quantidades de estoques representam mais capital parado, além de custos de armazenagem, manutenção e riscos de perdas e deterioração.

Por isso, a empresa precisa encontrar o ponto ótimo de compra, em que consegue o menor custo, somando a negociação com fornecedores e os custos de manutenção dos estoques. A este ponto se dá o nome de **lote econômico de compra**.

**Lote econômico de compra** é o volume de compra que traz a melhor relação de custos entre as condições de compra com os fornecedores e os custos de armazenagem.

Atualmente, para controlar os estoques, as empresas utilizam muito um sistema mais moderno, que se chama Planejamento das Necessidades de Materiais (MRP, do inglês “Material Requirement Planning”).

O MRP foi precursor de uma série de programas de computador e causou uma verdadeira revolução no controle e racionalização dos processos de trabalho das organizações.

Esse sistema interliga o planejamento da produção com os estoques existentes, para chegar à necessidade de materiais. Ele acontece em sete etapas:



1. Previsão de vendas.
2. Verificação de estoque de produtos acabados.
3. Definição das necessidades de produção e programação da produção.
4. Cadastramento do produto no sistema e de todos os materiais necessários para produzi-lo.

5. Verificação dos estoques de materiais existentes e comparação com o cronograma de produção.

*A maioria das empresas grandes trabalha hoje com o ERP – em inglês, “Enterprise Resource Planning” ou Planejamento dos Recursos Empresariais. É um sistema que interliga dados de todos os departamentos da organização, possibilitando uma gestão integrada.*

6. Definição da necessidade líquida de materiais.
7. Definição dos cronogramas de compra de materiais.

### ALGUNS MÉTODOS DE CONTROLE DO FLUXO DE ESTOQUES

Existem vários métodos para controle do fluxo de estoques. Veja dois bastante utilizados:

➤ **PEPS – Primeiro que Entra, Primeiro que Sai**

O material que entrou primeiro no estoque deve ser o primeiro a sair. Sempre se pega do estoque o lote mais antigo, e o seu valor é avaliado pelo preço vigente de quando entrou no estoque. O nome PEPS (Primeiro que Entra, Primeiro que Sai) é a versão em português da expressão inglesa FIFO (“First In First Out”). Além de evitar o envelhecimento e a deterioração dos materiais, este modo de avaliação dos estoques permite uma boa aproximação do valor de mercado dos estoques.

***Já ouviu falar em Custo Médio de Estoque?***

*É um método de controle de estoque voltado para o olhar financeiro/contábil e, como principal vantagem, é que ele é aceito pelo Fisco, e por isso é amplamente utilizado em empresas dos mais variados portes e segmentos. Ele permite recalcular o custo do estoque a cada movimentação, seja de entrada ou saída no estoque.*

➤ **PVPS – Primeiro que Vence, Primeiro que Sai**

Por uma questão de comodidade, é muito comum as lojas venderem mercadorias compradas mais recentemente antes daquelas compradas há mais

*Que tal tentar aplicar o sistema PVPS para controlar a validade dos mantimentos armazenados na cozinha da sua casa?*

tempo, porque frequentemente elas estão armazenadas no fundo do depósito, atrás das recém-chegadas. O resultado é que os produtos mais antigos acabam perdendo a validade, o que leva a perdas. Nesses casos, seria



necessário utilizar o sistema de controle de estoques PVPS (Primeiro que Vence, Primeiro que Sai), que se baseia no vencimento das mercadorias.



- 1) Você acabou de ser contratado como assistente do gerente de produção de uma fábrica de tecidos. Sua primeira tarefa é definir como controlar a produção. Com base nos quatro tipos de controle da produção vistos no estudo, estabeleça métodos para verificar como está a produção da empresa.
- 2) Imagine que você trabalha numa fábrica, lixando portas de madeira, que depois seguem para ser envernizadas. Seu salário é R\$ 800,00, e você custa R\$ 1.400,00 para a empresa (por causa dos encargos sociais). Você consegue lixar uma porta a cada quinze minutos. Ao longo da jornada de oito horas de trabalho, a cada hora você para cinco minutos para tomar um café.

Calcule:

- a) Qual é o custo para a empresa cada vez que você lixa uma porta?
  - b) Qual é o custo mensal para a empresa com suas paradas para tomar um café no horário do expediente? Utilize um mês com 22 dias úteis e oito horas diárias de trabalho.
- 3) A seguir, veja uma tabela de controle de estoques de uma empresa:

Data de entrada	Descrição		
	Quantidade	Preço unitário	Valor total da compra
14/3	300	2,00	600,00
17/4	200	3,00	600,00
10/5	240	2,40	576,00
12/6	270	2,30	621,00
14/7	260	2,30	598,00
15/8	290	2,30	667,00

Qual o valor total que a empresa tem em estoque?



Você trabalha numa prestadora de serviços de limpeza e fica sabendo que um fornecedor lançou uma linha de produtos revolucionária, capaz de reduzir o tempo de limpeza de um escritório em 20%. Você está precisando alocar uma equipe de três pessoas para limpar um escritório de 100 metros quadrados em uma hora e gasta R\$ 12,00 em material. A nova linha de produtos aumentaria o custo com materiais de um escritório desse tipo para R\$ 25,00. O salário dos empregados da equipe é R\$ 350,00 e sobre os salários incidem 80% de custos trabalhistas para a empresa.

- a) Calcule se é mais vantajoso continuar com os materiais mais baratos, reduzindo os custos com pessoal, ou optar por comprar a nova linha de produtos de limpeza.
- b) Como você faria para verificar se a nova linha de produtos realmente traz a economia de tempo que promete?

Confira possíveis respostas no final do estudo.



### Trabalhar com ineficiência prejudica a todos

Muitas vezes, temos uma ideia errada de que os recursos no planeta, como água, madeira, metais, energia, são ilimitados e, por isso, desperdiçamos. No entanto, não é assim. Os recursos naturais devem ser utilizados com responsabilidade! As empresas que produzem de maneira irresponsável e desperdiçam causam aumento desnecessário de custos, preços altos, além de danos ao meio ambiente.

Muitos líderes de empresas e suas equipes estão se dando conta de que devem saber aproveitar os recursos de forma a gerar o máximo de riquezas.

Por outro lado, a busca das empresas por eficiência e redução de custos pode vir acompanhada de uma corrida desenfreada por lucro, chegando a resultar em desrespeito a direitos trabalhistas assegurados por lei. Toda pessoa tem um limite de capacidade de trabalho e direito ao descanso. Mas há empresas que induzem seus funcionários a trabalhar até tarde, sem descanso e até sem parar para almoçar. Essa prática, além de ser ilegal e antiética, acaba por prejudicar a própria empresa, pois um funcionário cansado e estressado acaba sendo menos criativo, menos produtivo e certamente menos motivado para o trabalho. Além disso, se algum dia for fazer uma compra à vista, não aceite pagar o mesmo valor do pagamento a prazo! Afinal, o preço a prazo tem juros embutidos para pagar o financiamento em várias parcelas.



Para aprofundamento dos temas discutidos nesta agenda, seguem abaixo algumas dicas que se relacionam com o conteúdo estudado. Estas dicas são muito importantes!

➤ **Música:**

“**Não é proibido**”, de Marisa Monte, Dadi e Seu Jorge. Emi. 2008.

A música cita todos os materiais necessários para fazer uma festa. Veja um trecho:

*“Jujuba, bananada, pipoca,  
Cocada, queijadinha, sorvete,  
Chiclete, sundae de chocolate  
Paçoca, mariola, quindim  
Frumelo, doce de abóbora com coco  
bala juquinha, algodão-doce, manjar*

*[...]*

*Tá convidado*

*É só chegar*

*Festa da gente*

*Tá liberado*

*É pra dançar*

*[...]”*

Pois é, pelo visto, até para fazer uma festa é necessário um controle cuidadoso de estoques!

➤ **Filme:**

**A fantástica fábrica de chocolate** (Charlie and the chocolate factory), de Tim Burton, EUA, 2005.

O excêntrico dono da maior fábrica de doces do planeta, Willy Wonka, resolve organizar uma competição mundial para escolher um herdeiro para seu império. Cinco crianças de sorte, entre elas Charlie Bucket, encontram um convite dourado em barras de chocolate Wonka e com isso ganham a possibilidade de visitar a fábrica. De um modo divertido e não-convencional, neste filme podemos ter vários exemplos de controle de uma linha de produção.

➤ **Livro:**

**A meta – Um processo de melhoria contínua**, de Jeff Cox e Eliyahu M. Goldratt, Editora Nobel, 2003.

O livro é um romance, mas que apresenta de maneira bastante didática todos os princípios sobre produção. Por ser extremamente simples, didático e atraente para ler, o livro já foi traduzido para 20 idiomas e vendeu 2 milhões de exemplares.

➤ **Site:**

**EMBRAER** - <http://www.embraer.com>

Neste endereço você encontra uma lista de sites que ensinam a controlar seu próprio dinheiro.



### **Histograma**

Em estatística, é uma representação gráfica de uma variável em forma de barras, em que a superfície de cada barra é proporcional à frequência dos valores representados.

### **Negligência**

Omissão, descuido ou desleixo no cumprimento de uma tarefa, responsabilidade ou obrigação.



Nesta Agenda, você estudou:

- O controle da produção.
- O controle dos estoques.
- Avaliação financeira de estoques.



## Agenda 9 – Saúde e Segurança no Trabalho

*“O que você vai ser quando crescer?” Você ouvia essa pergunta quando era criança? Quando um adulto perguntava isso, normalmente queria saber se você já tinha afinidade com alguma profissão. Pois é, desde cedo o trabalho começa a fazer parte da vida; e, quando as pessoas ficam adultas, em geral passam grande parte do seu dia a serviço de uma organização. Sendo assim, é justo que a empresa tenha obrigação de zelar pela integridade física de seus funcionários, prevenindo acidentes de trabalho e doenças ocupacionais.*



Esse dever de prevenção não é só da organização. Os trabalhadores também devem assumir parte da responsabilidade, isto é, tomar os cuidados necessários à sua proteção e à dos colegas, sobretudo quando trabalham em áreas com algum risco.



MOMENTO  
DE REFLEXÃO

*Você já sofreu ou conhece alguém que tenha sofrido algum acidente de trabalho? Como foi e por que aconteceu?*

*Quem é responsável pela prevenção de acidentes: a empresa, o funcionário ou ambos?*



POR QUE  
APRENDER?

Neste estudo você vai conhecer os riscos que estão presentes no processo de produção e no ambiente de trabalho em geral, assim como as principais formas de evitar acidentes e lesões.



PARA COMEÇAR  
O ASSUNTO...

**Acidente de trabalho** é aquele sofrido durante o expediente, ou mesmo no trajeto entre a casa e o trabalho (ou vice-versa). Ele provoca lesão corporal ou doenças –de ordem física ou psicológica – que causam a morte, ou a perda ou redução da capacidade para o trabalho (permanente ou temporária).

Infelizmente, muitas empresas buscam melhores índices de produtividade e custos cada vez mais reduzidos, deixando de lado, porém, os cuidados com a saúde do trabalhador. Como consequência, os funcionários são expostos:



- A riscos de acidentes.
- Ao desenvolvimento de doenças.
- E, até mesmo, à morte.

Por outro lado, cada vez mais empresas se conscientizam de que investir na segurança de seus funcionários reduz uma série de fatores negativos para o negócio, tais como:

- Interrupções na produção.
- Prejuízo com a substituição de equipamentos danificados durante os acidentes e pagamento de indenizações.
- Danos à imagem da organização perante a sociedade.

Mas é preciso esclarecer que a segurança não depende só da empresa, mas também de uma atitude pessoal do funcionário, baseada numa mentalidade preventiva e na responsabilidade para com a própria saúde e a dos demais. Veja o caso do Edmar, na ilustração: fazia a mesma atividade havia tantos anos que achou que podia deixar de usar o cinto antiqueda. Esse é o risco da autossuficiência, uma das principais causas dos acidentes de trabalho.

*Segundo a OIT por ano cerca de 270 milhões de pessoas morrem por causa de acidentes de trabalho, além de aproximadamente 160 milhões de casos de doenças ocupacionais. Essas ocorrências chegam a comprometer 4% do PIB mundial.*

*(fonte: <https://www12.senado.leg.br/noticias/materias/2019/04/23/cupula-do-senado-e-iluminada-para-lembrar-vitimas-de-acidentes-de-trabalho#:~:text=Segundo%20estimativas%20da%20OIT%2C%20ocorrem,de%20quatro%20dias%20de%20trabalho>)*



## UM POUCO DE HISTÓRIA

O cenário de milhões de operários trabalhando em condições ruins começou com a Revolução Industrial, na Inglaterra do século XVIII: as fábricas daquela época eram ambientes sem ventilação e sem segurança. Com tantos empregados sempre doentes ou acidentados por causa do ambiente precário, os donos das empresas tinham muitos prejuízos. E foi por isso que, mais tarde, começaram a chamar médicos para avaliar as fábricas. Assim, surgiram as primeiras leis voltadas para a saúde dos trabalhadores.

Um brasileiro conhecido internacionalmente foi vítima de um acidente de trabalho. Leia a história abaixo e tente adivinhar quem é. Só então prossiga a leitura.

*Formou-se torneiro mecânico e foi trabalhar em uma metalúrgica, onde sofreu um acidente, em 1964: durante um turno noturno junto com um colega, ele refazia o parafuso quebrado de uma ferramenta. O colega cochilou e soltou o braço da prensa em cima da mão esquerda dele, decepando o seu dedo mínimo.*

*Você consegue dizer quem é este homem?*

No Brasil, até mesmo um de seus ex-presidentes, Luiz Inácio Lula da Silva, tem em seu histórico o triste registro de um acidente de trabalho.

Na década de 1970, o Brasil era campeão mundial de acidentes de trabalho. A partir daí, as empresas foram obrigadas por lei a contratar profissionais especializados – médicos, enfermeiros, engenheiros e técnicos de segurança. Entre 1970 e 2000, o número de acidentes de trabalho no Brasil diminuiu muito em função disso, mas ainda hoje muitas empresas não se responsabilizam pela saúde e pela segurança de seus empregados.

Você aprenderá, neste estudo, as principais medidas e ferramentas de prevenção de acidentes de trabalho. Também saberá da importância dos seguros para a proteção do patrimônio da empresa.

*Imagine as seguintes situações:*

- *O funcionário de um escritório quebra o pé ao cair na rua, quando ia pegar o ônibus para ir trabalhar.*
- *Uma secretária tem uma luxação no cotovelo, ao cair de uma cadeira na qual tinha subido para desligar o ar-condicionado da sala.*

*Qual desses dois acidentes pode ser caracterizado como acidente de trabalho?*

*Responda e só depois continue a leitura.*

### **O QUE É CONSIDERADO ACIDENTE DE TRABALHO?**

- Os acidentes que ocorrem durante a prestação de serviço por ordem da empresa, dentro ou fora do local de trabalho.
- Os que acontecem no trajeto entre a casa e o trabalho ou vice-versa.
- As doenças profissionais – provocadas pelo tipo de trabalho.

- As doenças do trabalho – causadas pelas condições do trabalho.

Portanto, nos exemplos que você viu na seção **Atividade**, os dois casos são acidentes de trabalho.

### Por que ocorrem acidentes?

Para prevenir os acidentes, é importante conhecer as razões pelas quais eles ocorrem. Em geral, eles resultam principalmente de atos e condições inseguras.

- **Atos inseguros** – Falhas que uma pessoa comete em função de desatenção, sono, excesso de trabalho, depressão ou descuido; falta de preparo ou de conhecimento da pessoa sobre como deve realizar um determinado procedimento de forma correta e segura.

*Observando as cenas abaixo, registre que atos inseguros estão ocorrendo.*

*Motorista dirigindo com sono, empregada doméstica limpando a parte externa*



*dos vidros da janela – com risco de queda – e pedreiro no exterior de um prédio, utilizando uma ferramenta sem que esta esteja amarrada em seu punho ou uniforme (podendo escapar de sua mão e cair sobre um pedestre) são alguns exemplos comuns de atos inseguros.*

- **Condições inseguras** – Fatores do ambiente de trabalho que oferecem perigo à vida e à saúde do trabalhador.

*Agora, observando cada cena acima, você deve identificar as condições de trabalho inseguras e registrá-las.*



Escadas sem corrimão, fios elétricos desencapados e sistema de ventilação sem manutenção e limpeza (o que pode gerar diversas doenças respiratórias) são exemplos de condições inseguras no ambiente de trabalho.

*Para saber como cumprir a lei e preservar a saúde dos funcionários, a empresa deve se basear nas “**Normas Regulamentadoras de Segurança e Saúde**”.*

*Consulte esse e outros documentos similares, como o “Manual da CIPA”, no site do Ministério do Trabalho: <http://www.mte.gov.br>*

*Os profissionais de **Segurança do Trabalho** e os membros da **CIPA** têm o papel de propor um conjunto de medidas para prevenir os acidentes e as doenças profissionais.*

*Esse trabalho inclui informar e motivar os funcionários na adoção de práticas seguras.*

### **OS PROFISSIONAIS DA SEGURANÇA DO TRABALHO**

Nem sempre é tarefa fácil identificar e eliminar as condições dos atos inseguros que podem gerar os acidentes e as doenças ocupacionais.

Para isso existem profissionais especializados em Segurança do Trabalho. Conheça as equipes responsáveis por isso:

- **SESMT** – De acordo com o tamanho da empresa e o grau de risco que o tipo de atividade oferece, a lei obriga a empresa a contratar uma equipe multidisciplinar – técnico, engenheiro, médico e enfermeiro do trabalho – que compõe o Serviço Especializado em Engenharia de Segurança e Medicina do Trabalho (SESMT).
- **CIPA** – Em conjunto com o SESMT, também atuam membros da Comissão Interna de Prevenção de Acidentes (CIPA), que são eleitos anualmente pelos demais colegas para representa-los junto aos empregadores.

Os integrantes do SESMT e da CIPA devem avaliar permanentemente a qualidade do ambiente e as atitudes dos trabalhadores, buscando comunicar falhas e apontar soluções.

### **RISCOS QUE CERCAM O POSTO DE TRABALHO**

De acordo com o tipo de atividade da empresa, o ambiente de trabalho pode apresentar uma série de fatores prejudiciais à saúde das pessoas. É importante conhecê-los, para tomar as medidas preventivas adequadas. Veja como são classificados os principais tipos de risco que ameaçam os trabalhadores, de um modo geral:

Riscos	Exemplos
Físicos	Excesso de ruído, vibrações, calor ou frio intenso, pressões anormais, radiações (como as geradas por aparelhos de raios X), umidade, iluminação deficiente.
Químicos	Poeiras, fumaças, gases e vapores tóxicos
Biológicos	Contato com microorganismos causadores de doenças (vírus, bactérias, parasitas, fungos e bacilos).
Ergonômicos	Condições de trabalho desconfortáveis, geralmente com esforço repetitivo, que interferem na postura, provocando dores musculares na coluna e articulações.

Pesquise na internet e converse com seus amigos dados sobre as causas e os efeitos dos acidentes de trabalho e doenças ocupacionais. Proponha o que se pode realizar para diminuir esses números. Depois prossiga a leitura.

A evolução da informática e da internet diminuiu as distâncias e trouxe agilidade para o trabalhador: a partir da década de 1990, os microcomputadores passaram a dominar o ambiente da maioria das empresas.

Mas essa facilidade teve seu preço: o esforço gerado pelo manuseio do mouse e dos teclados, somado à nova dinâmica de trabalho (trabalhadores sentados na maior parte do tempo), desencadeou uma série de doenças ocupacionais.

Movimentos repetitivos dos dedos, das mãos, dos pés, da cabeça e do tronco produzem fadiga muscular, levando ao desenvolvimento de inflamações nos tendões e músculos. Essas doenças geram fortes dores e dificuldade de movimentação das áreas atingidas, e são conhecidas como **Lesão por Esforço Repetitivo** (LER) e Distúrbios Osteomusculares Relacionados ao Trabalho (DORT).



### **OS INSTRUMENTOS E MÉTODOS DE PREVENÇÃO**

Os profissionais do SESMT, assim como os demais funcionários, por meio da CIPA, devem estar sempre atentos para sugerir as medidas necessárias para a garantia do bem-estar de todos. A seguir, você verá alguns dos principais métodos e instrumentos, que são verdadeiros aliados da vida e da saúde dos trabalhadores.

### **A) EPCs – Equipamentos de Proteção Coletiva**

Os Equipamentos de Proteção Coletiva contribuem para a segurança de todos os funcionários. Veja alguns exemplos entre os inúmeros tipos de EPCs, que variam conforme o ambiente de trabalho.

- **Sprinkle** – Sistema de segurança contra incêndios acionado pela elevação de temperatura ou presença de fumaça. Instalado no teto, produz fortes borrifos de água no ambiente.
- **Extintor e mangueira de incêndio** – O modelo-padrão, comprimento e localização são fornecidos pelas normas do Corpo de Bombeiros.
- **Manta ou cobertor** – Utilizada para abafar ou envolver a vítima de incêndio, devendo ser de lã ou algodão grosso (e jamais conter fibras sintéticas!).
- **Kit de primeiros socorros** – Deve conter os itens exigidos por lei.



### **B) EPIs – Equipamentos de Proteção Individual**

Em algumas atividades, a lei determina que a empresa forneça gratuitamente Equipamentos de Proteção Individual. De acordo com a tarefa exercida, é necessário utilizar um determinado conjunto de EPIs, que protegem praticamente todas as partes do corpo:

- **Cabeça** – Capacete contra impactos, chuva e sol.
- **Olhos** – Óculos contra impactos, estilhaços ou partículas; evitam a cegueira e a conjuntivite. Também protegem da luminosidade intensa.
- **Vias respiratórias** – Protetor respiratório para prevenir problemas pulmonares em ambientes com poeiras, gases ou vapores nocivos.
- **Face** – Máscara de solda contra impactos de partículas, respingos de produtos químicos, radiação e ofuscamento.
- **Ouvidos** – Protetores auriculares previnem a surdez e os problemas psicológicos.
- **Mãos e braços** – Luvas evitam o contato com agentes nocivos (biológicos ou químicos), choque elétrico, queimaduras e cortes.
- **Pernas e pés** – Botas de borracha proporcionam isolamento contra eletricidade, umidade e produtos químicos.
- **Tronco** – Aventais de couro protegem de impactos, gotas de produtos químicos, choque elétrico, queimaduras e cortes.
- **Todo o corpo** – Cintos antiqueda são indispensáveis para pedreiros nos andaimes.

As empresas, além de serem responsáveis por fornecer os EPI's devem ainda fiscalizar o uso dos mesmos pelos funcionários. Os equipamentos por sua vez devem ser confortáveis e substituídos sempre que necessário.

### C) Brigadas de incêndio

A brigada é uma organização interna, formada por uma equipe preparada e treinada para atuar com rapidez e eficiência em casos de princípio de incêndio. Deve ser capaz de efetuar o combate e a extinção do fogo, além de organizar e orientar a saída dos trabalhadores do local de risco.

### D) Sinalização

*Rafaela ficou uma semana afastada do trabalho, com fortes dores lombares. O motivo foi um tombo que ela levou no corredor da empresa, onde um profissional fazia faxina. A moça não percebeu que o chão estava molhado e escorregou. De que forma este acidente poderia ser evitado? Reflita, anote a solução imaginada e depois prossiga a leitura.*

No interior e exterior das instalações da empresa, devem existir formas de aviso e informação rápida, que orientem os funcionários e ajudem a prevenir acidentes. As normas regulamentadoras indicam um conjunto de símbolos e sinais criados para garantir a fácil compreensão dos riscos ou dos procedimentos a cumprir nas diversas situações de trabalho. O acidente ocorrido com Rafaela, por exemplo, poderia ter sido evitado com a simples colocação de um cavalete com um sinal indicando “Perigo, chão molhado”. As ilustrações mostram alguns exemplos de sinais:



### E) Ergonomia e exercícios laborais

Muitas vezes, as condições do posto de trabalho não estão bem adaptadas às características dos funcionários. Essas características se referem:

- À posição e ao formato das máquinas e ferramentas que o trabalhador opera.
- Ao formato e à disposição dos móveis que utiliza.
- Ao espaço disponível.

Quando isso ocorre, se não for feito um ajuste ergonômico, os funcionários têm grandes chances de desenvolver alguma doença ocupacional (como LER ou DORT).

**Doença ocupacional** é aquela que o trabalhador contrai por causa do trabalho – seja pelas ferramentas que tem que usar, seja pelo ambiente em que tem que estar todos os dias. Por exemplo: um operário que perde a audição depois de trabalhar anos usando uma britadeira.

**Ergonomia** é a ciência que procura alcançar o ajustamento mútuo ideal entre o homem e o seu ambiente de trabalho.

Para estudar esse problema, especialistas em **ergonomia** avaliam as condições de trabalho, analisando o esforço que cada funcionário realiza para executar suas tarefas.

Além da preocupação com o

formato adequado dos móveis e utensílios de trabalho, algumas empresas promovem a **ginástica laboral** diária. Antes do início ou durante a jornada de trabalho, um profissional de educação física conduz uma sessão de exercícios, que visa promover o bem-estar e prevenir lesões.



## SEGURANÇA PATRIMONIAL



*Você já pensou que na vida, por mais que se planeje, é comum acontecerem surpresas, fatos que fogem aos nosso controle?*

*Alguma vez um acontecimento imprevisto atrapalhou seus planos profissionais, de lazer ou afetivos?*

*Você já viu alguém se lamentando pelo fato de não ter feito seguro, após perda ou dano de algum bem?*

Como você já viu, cuidar da saúde das pessoas que trabalham na empresa é fundamental. Mas há um outro fator essencial para a sobrevivência do negócio: a segurança patrimonial.

### O que é seguro?

É um contrato pelo qual uma empresa especializada em seguros se compromete a pagar uma indenização ao cliente no caso da ocorrência de determinados acontecimentos – roubo, incêndio etc. Para isso, o segurado paga uma quantia à seguradora, chamada de prêmio.

As modalidades mais comuns de seguros são:

- Incêndio, queda de raio e explosão.
- Problemas técnicos em equipamentos eletrônicos e máquinas em geral.
- Impacto de veículos terrestres e queda de aeronaves.
- Roubos, furtos, depredações e saques.
- Vendaval e granizo.

*Você sabia que muitos pianistas fazem seguro das próprias mãos?  
E que dançarinos fazem seguro das pernas?*

E atenção! Se a organização não fizer o seguro dos bens e valores essenciais ao seu funcionamento, corre o risco de fechar as portas no caso de alguma perda grave.



Não só os acidentes de trabalho, mas também os acidentes domésticos podem ter consequências gravíssimas, até fatais. Por isso, fique atento para proteger as pessoas que você ama, aplicando na sua própria casa o que aprendeu neste estudo. Você pode começar “treinando” com a cena a seguir.

Nesta ilustração, identifique os riscos que ameaçam a saúde dessa criança e os fatores de segurança que a protegem.

Registre no seu bloco de notas os erros e os acertos mostrados na cena. Depois, compare com o resultado na seção de respostas.



Leia com atenção as atividades a seguir e escreva as respostas.

1. Um funcionário contraiu gripe de um colega, dentro da empresa. Isso pode ser considerado uma doença ocupacional? Por quê?

2. Um minerador desenvolveu problemas respiratórios (silicose) por ficar exposto ao excesso de poeira na mina durante muitos anos, sem proteção adequada. Esse é um caso de doença ocupacional? Por quê?
3. Uma empresa adquiriu diversos equipamentos para garantir a segurança coletiva e individual de seus funcionários:
  - Um sistema sprinkle para todos os escritórios.
  - 10 kits de primeiros socorros.
  - 50 cobertores de poliéster.
  - 200 capacetes.
  - 200 pares de botas industriais.
  - 30 protetores auriculares.

Porém, um desses itens está fora dos padrões de segurança. Qual é? Explique por quê. Se necessário, pesquise sobre o assunto.

4. Relacione as colunas, indicando que tipo de doença pode ser desenvolvida no exercício de cada tipo de trabalho, caso não se tomem as devidas precauções quanto a saúde e segurança.

( 1 ) Surdez	( ) Carteiro
( 2 ) Asma	( ) Técnico em radiologia
( 3 ) Raiva	( ) Serralheiro
( 4 ) LER ou DORT	( ) Lixeiro
( 5 ) <u>Leptospirose</u>	( ) Operador de britadeira
( 6 ) Câncer	( ) Executivo



VALE SABER

Muitos empregadores, e até mesmo representantes da CIPA, subestimam os riscos que o posto de trabalho pode oferecer. Como você já viu, o seu próprio lar pode oferecer grandes riscos à sua integridade física.

Certamente, algumas atividades apresentam mais fatores de risco do que outras – mineração, construção, siderurgia –, porém, qualquer ambiente de trabalho pode se tornar potencialmente danoso, se as normas de segurança não forem observadas.

Como exemplo, reflita sobre este caso real ocorrido em um colégio de classe alta, no Rio de Janeiro:

Um funcionário subiu no telhado para buscar uma bola que lá havia caído, sem utilizar qualquer equipamento de segurança (como um cinto). O descuido foi fatal: ele se desequilibrou e bateu com a nuca no chão, após uma queda de quase cinco metros.

É bom lembrar que com a vida só se erra uma vez. Por isso é fundamental uma mudança de postura pessoal, pensando sempre duas vezes antes de colocar o seu bem mais precioso em risco.



Para aprofundamento dos temas discutidos nesta agenda, seguem abaixo algumas dicas que se relacionam com o conteúdo estudado. Estas dicas são muito importantes!

➤ **Filmes:**

**“Os Simpsons – A odisseia de Home “, Os Simpsons 1ª Temporada** (The Simpsons – The complete first season), de Matt Groening, EUA, 2001.

Homer é demitido após causar mais um acidente na usina nuclear e tenta cometer suicídio. Ele desiste da ideia e se torna um ativista da segurança no trabalho.

**“Os Simpsons – Homer tamanho família“, Os Simpsons 7ª Temporada** (The Simpsons – The complete seventh season), de Matt Groening, EUA, 2005.

Homer engorda, para ser classificado como incapacitado para o trabalho na usina nuclear. Consegue a licença para trabalhar em casa, mas seu desleixo como inspetor de segurança leva a cidade a ser ameaçada por um desastre nuclear.

Ambos os episódios mostram, com muito humor, como uma atuação empresarial gananciosa pode ser prejudicial à saúde dos trabalhadores, colocando suas vidas em risco. Da mesma forma, fica claro que o problema da segurança também é responsabilidade de cada funcionário, que tem o direito garantido por lei de reivindicar condições seguras de trabalho.

**“Tempos Modernos”**, de Charlie Chaplin, EUA, 1936.

A Revolução Industrial teve início na Inglaterra, no século 18, com a mecanização dos sistemas de produção. Este filme foca a vida na sociedade industrial que é caracterizada pela produção baseada na linha de montagem e especialização do trabalho. Trata-se de uma crítica à modernidade no qual o homem sofre alienação no trabalho e o processo de mais valia.



### **Ginástica laboral**

Atividade física orientada, praticada durante o horário do expediente, visando promover a saúde do trabalhador e prevenir lesões.

### **Luxação**

Deslocamento repentino e duradouro de um osso.

### **Multidisciplinar**

Que agrega o conhecimento de diversas áreas.

### **Leptospirose**

Doença infecciosa aguda causada pela bactéria *Leptospira interrogans*, transmitida pela urina de ratos.

### **Ocupacional**

Relacionado ao trabalho, à ocupação.

### **Silicose**

Doença resultante do acúmulo de poeira de sílica (quartzo) no pulmão, levando a um quadro de fibrose, ou seja, ao endurecimento do tecido pulmonar



Nesta Agenda, você estudou:

- Principais causas de acidentes.
- Importância do SESMT e da CIPA.
- Riscos presentes no ambiente de trabalho.
- Instrumentos e métodos de prevenção.
- Seguros que protegem o patrimônio da empresa.



## Agenda 10 – Controlando a Qualidade I

Na música “Ai que saudades da Amélia” (Araulfo Alves e Mário Lago), “aquela que era mulher de verdade” deixa evidente um conjunto de critérios pessoais que o narrador utiliza para falar da qualidade de uma companheira.

A música “Se todos fossem iguais a você” (Vinicius de Moraes e Tom Jobim) também faz lembrar do conceito de qualidade. Para o poeta, não há pessoa melhor no mundo do que a sua amada. Essa qualidade incomparável vem da beleza que se manifesta na alegria, no canto e na autenticidade de um amor vivido na base da verdade. Será que todas as pessoas valorizam seus companheiros a partir desses critérios?





Veja um trecho da letra desta famosa canção:

***Se todos fossem iguais a você***

*Vinicius de Moraes e Tom Jobim*

*[...]*

*Se todos fossem iguais a você*

*Que maravilha viver*

*Uma canção pelo ar*

*Uma mulher a cantar*

*[...]*

*Amar sem mentir nem sofrer*

*Existiria a verdade*

*Verdade que ninguém vê*

*Se todos fossem no mundo iguais a você.”*

Você acha que a mulher retratada nas músicas “Ai, que saudades da Amélia!” e “Se todos fossem iguais a você” são idênticas? Certamente não, todas as pessoas são diferentes. No entanto, cada uma delas é, com seu jeito especial, para o respectivo companheiro, o retrato da qualidade incomparável. Pelo visto, qualidade é um conceito bastante relativo!

E, por falar em qualidade, este é o tema do nosso estudo. Aqui, você poderá saber mais sobre como se controla a qualidade nas empresas e conhecerá alguns conceitos associados, como GQT. O que é GQT? Siga adiante para saber!



**QUANDO TUDO EM VOLTA ESTÁ UM CAOS... A GENTE FICA UM CAOS!**

Secretaria da Escola Qualiensino, 10 horas da manhã, mês de dezembro. A mesa de Ermelinda, uma das auxiliares da secretaria, está um caos: centenas de avaliações, conceitos precisando ser lançados no sistema... Ermelinda, que é responsável pela emissão dos boletins finais dos alunos das duas turmas do 9º ano (manhã e tarde), está desesperada

Ela sabe que os pais dos alunos naquele colégio são muito participativos, e muitos aguardam ansiosos a entrega dos boletins. Se há atraso na divulgação da avaliação final, os pais começam a dizer que o colégio é desorganizado, que negligencia seus alunos. Os pais associam a qualidade do ensino à pontualidade com que a instituição cumpre suas obrigações.

– Dona Cristina, é preciso fazer alguma coisa! – diz Ermelinda, muito aflita.

– O que está acontecendo, Ermelinda? – pergunta a diretora.

– Dona Cristina, todo bimestre é a mesma coisa: eu tenho que registrar os conceitos das diversas avaliações realizadas, para emitir os boletins dos alunos de cada série, e não consigo fazer isso no prazo. São várias formas de avaliação: trabalhos em grupo, testes, apresentações orais... Há alguns professores que me entregam as avaliações finais perfeitamente cadastradas no sistema. Porém, outros me deixam os resultados das diversas atividades de avaliação realizadas, aqui na mesa, para que eu faça as médias e lance os conceitos. E outros, ainda, nem sequer corrigem os trabalhos de recuperação: fornecem os gabaritos, para que eu o faça. Sem falar nos que atrasam o prazo, porque ainda vão dar chance de recuperação. Assim não dá! – diz Ermelinda, levantando-se, chorando, quase querendo abandonar a escola.



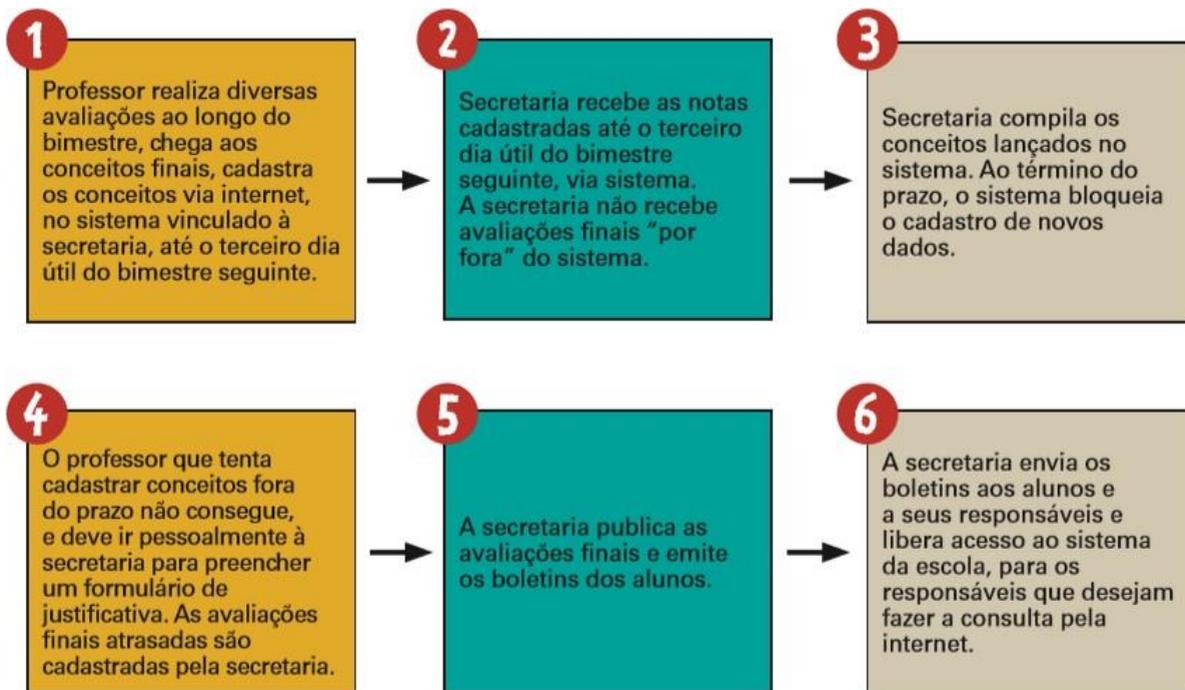
### **É organizando as ideias que a gente começa a se entender**

O estresse tinha tomado conta de Ermelinda. Depois de todo o trabalho realizado com tanto empenho, ela sabia que os pais novamente iam criticar o colégio, dizer que ali não se respeitavam os alunos e suas famílias.

– Calma, Ermelinda – conforta Cristina. – Vamos resolver tudo isso.

Ela convida a auxiliar de secretaria a pensar numa solução junto com ela. A diretora começa propondo:

– Vamos desenhar um processo, que deverá ser seguido por todos. Nesse desenho, deve constar tudo o que precisa acontecer a cada bimestre, para que você possa emitir os boletins no prazo:



Depois que as duas desenharam o processo em conjunto, Cristina decidiu encaminhar um comunicado a todos os professores, anexando o modelo de processo a ser seguido, com a indicação de atividades, responsabilidades e prazos. A diretora também explicou aos professores que essa medida tinha como objetivo otimizar a qualidade da escola.

Cristina organizou ainda uma reunião geral, em que Ermelinda deu o depoimento de tudo o que se passava na secretaria, e a diretora apontou os benefícios da nova prática:

- Agilidade no processamento das avaliações, já que estas serão totalmente registradas pelos professores.
- Aumento da produtividade da secretaria, que poderá se dedicar às outras atividades.
- Satisfação dos pais, que teriam uma percepção de maior qualidade dos serviços oferecidos pelo colégio e até da equipe de professores e coordenadores.
- Início da organização dos processos para que, futuramente, a escola venha a ser referência na área: ensino e processos administrativos com qualidade.

Cristina e Ermelinda saíram da reunião com uma sensação boa: a sensação de que, quando o processo fosse incorporado e levado à prática, uma etapa importante da organização administrativa estaria vencida.

*Evidentemente você deve saber a importância dos processos na organização e também deve saber desenhar fluxogramas.*

Transforme o processo que Cristina criou num fluxograma. Se necessário, faça uma rápida pesquisa sobre como os processos são representados em gráficos ou como construir fluxogramas.

Até agora, estivemos falando de qualidade. Qualidade de pessoas (lembra-se da Amélia?), qualidade de serviços e gestão (ou seja, de Ermelinda e os problemas com as avaliações dos professores). Chegou a hora de analisarmos mais atentamente o que ela significa quando se pensa em Administração.

Bloquear o cadastro de conceitos atrasados no sistema não vai ser suficiente para mudar as coisas, não acha? Se você pudesse dar a Cristina algumas ideias para o envolvimento dos professores da escola com os novos processos, quais seriam?

Registre suas ideias.



### O QUE É QUALIDADE?

Hoje se fala muito em qualidade. Qualidade dos produtos, qualidade dos serviços. Mas, afinal de contas, o que é qualidade?



*Você já parou para pensar o que é qualidade para você?*

*Pense, por exemplo: uma roupa de qualidade, um alimento de qualidade, uma música de qualidade. Será que os atributos que você associa a cada um desses elementos são os mesmos que seus amigos associam? O que é qualidade para eles?*

*A **qualidade** de um produto ou serviço é dada pela percepção de seus clientes sobre o grau em que aquele produto ou serviço atende às suas expectativas.*

Podem ser vários os conceitos para a palavra **qualidade**, pois isso depende da percepção de cada um a respeito de um produto ou serviço. Para uma pessoa que cozinha todos os dias, qualidade pode significar ter tempero pronto na geladeira sempre, para não ter que prepará-lo todas as vezes. Para uma pessoa que só cozinha nos fins de semana, qualidade pode significar ter uma feira perto de casa aos sábados, na qual possa comprar temperos frescos.



Você aprenderá, neste estudo, sobre como se controla a qualidade nas empresas e conhecerá alguns conceitos relacionados à Gestão da Qualidade Total (GQT).

Quanto mais um produto ou serviço atende àquilo que a pessoa quer, mais a pessoa vai encará-lo como algo de qualidade. Alguns critérios de qualidade que norteiam as pessoas na hora de escolher produtos e serviços são:

- Desempenho.
- Características.
- Aparência.
- Confiabilidade.
- Durabilidade.
- Utilidade.
- Atendimento.
- Segurança.
- Outros atributos que a pessoa deseja e considera importantes.

*As expectativas dos clientes com relação à qualidade podem variar, inclusive de produto para produto. O ideal é que a empresa procure ser percebida como tendo os melhores produtos e serviços no setor em que atua.*

No caso da secretaria da Escola Qualiensino, por exemplo, o que simboliza a qualidade? Um dos fatores que os pais associam à qualidade é a pontualidade na emissão dos boletins dos alunos. A escola, como fornecedora de um serviço, deve atender o seu cliente cumprindo o que foi estabelecido.

É claro que a qualidade da escola será avaliada também por outros parâmetros: se os alunos estão sendo bem formados, se saem da escola com competências desenvolvidas para a vida e para o mundo do trabalho e/ou para cursar uma universidade ou um curso técnico e se desenvolveram valores pessoais. É isso o que o cliente – os pais ou responsáveis – mais deseja.

Veja um exemplo: Alexandre sempre foi encantado com a sua impressora, que custou uma nota! Mas é tudo o que sempre quis: imprime rápido, com nitidez excelente. Jamais prende folhas ou borra tinta, como muitas outras. Em um ano, jamais deu defeito, e o serviço de assistência técnica ainda tira dúvidas por telefone. A impressora é toda preta – que design! Alexandre a chama de “lindinha”. Já sua esposa não gosta da “lindinha” – diz que é muito pesada, ocupa muito espaço e não combina com o design do escritório.

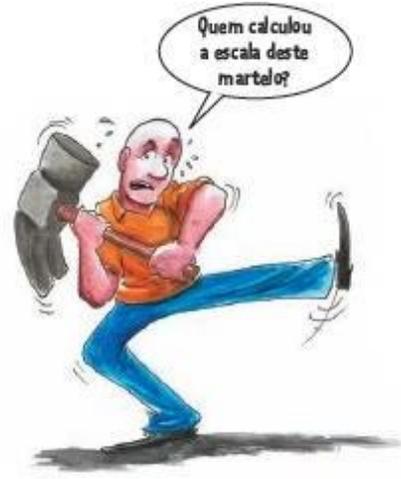
*“Qualidade é a adequação ao uso. É a conformidade às exigências”. Esta é a definição técnica estabelecida pelo ISO – INTERNATIONAL STANDARDIZATION ORGANIZATION, situado na Suíça e responsável pelas normas de Qualidade, em diversos setores, no mundo inteiro.*

*(Adaptado de: <https://administradores.com.br/>)*

## COMO FAZER PRODUTOS E SERVIÇOS DE QUALIDADE?

Para fazer produtos e serviços de qualidade, há uma série de etapas a observar e seguir, desde a concepção do produto até sua entrega ao cliente. Na verdade, orientar-se pelo princípio da qualidade é uma filosofia que deve nortear todas as etapas do trabalho.

1. Projeto do produto ou serviço: produtos e serviços devem ser desenhados após definição do público-alvo, a quem a empresa deve conhecer profundamente, de modo que o produto reflita, em todas as suas características, seus desejos e necessidades.
2. Processos de produção: os processos de produção devem estar voltados exclusivamente a agregar valor ao cliente e produzir aquilo que ele deseja.
3. Conformidade: o resultado dos processos de produção deve coincidir exatamente com aquilo que foi definido no projeto.
4. Atendimento ao cliente: sempre que entrar em contato com a empresa, o cliente deve ser tratado com a cordialidade, gentileza, honestidade e justiça que espera.
5. Cultura de qualidade: todos na empresa, sem exceção, devem pensar sempre em como melhorar os processos de trabalho ou como adequar-se mais às expectativas dos clientes. Esse processo é contínuo, deve constituir uma disciplina de trabalho.



## QUALIDADE E PROCESSOS

*Para evitar a confusão e o retrabalho, Cristina e Ermelinda descreveram o processo de emissão dos boletins dos alunos. Políticas claras e procedimentos bem definidos são muito importantes para garantir a implementação do planejamento estratégico de uma empresa.*

*Além do caso dos boletins, numa escola há muitos outros processos a serem organizados para garantir a qualidade dos serviços: processos de limpeza, de arrumação de livros, de controle do almoxarifado, de entrada e saída de alunos, de controle de frequência...*

*Procure lembrar do caso da escola que você frequentou (ou frequenta). Havia processos bem definidos? Escolha um deles e desenhe-o num fluxograma.*

*Esse processo colaborava para a qualidade da escola? Por quê? Registre suas ideias.*

Para que se alcancem a **qualidade** e, portanto, a plena satisfação do cliente, são necessárias algumas ações. Uma delas é especificar os processos da empresa, de modo que estes estejam totalmente voltados a oferecer o máximo de satisfação ao cliente.

Se um professor novo entrasse na Escola Qualiensino, já encontraria o processo de entrega de notas descrito e detalhado. Imagine a economia de tempo! A outra opção seria Ermelinda explicar tudo a cada novo professor. Veja que atraso de vida!

**Qualidade** implica ter processos bem definidos.

### **A QUALIDADE EM OUTROS TEMPOS**

Em décadas anteriores, o controle de qualidade era feito da mesma maneira que as cozinheiras escolhem feijão: as peças eram inspecionadas uma a uma, e as defeituosas eram separadas.

Por que esse sistema trazia prejuízos?

- Muitos produtos, já prontos, revelavam-se inúteis por terem defeitos.
- Havia uma quantidade enorme de horas de retrabalho para consertar falhas.
- Alguns produtos defeituosos acabavam chegando até os clientes e obrigavam as empresas a fazer trocas, devoluções e até a uma indenização, nos piores casos.
- Certamente perdiam-se muitos clientes descontentes.
- Ainda assim, havia custos altos com as inspeções e supervisões.



*Pode parecer exagerado ter processos para tudo. Mas pense nos processos de limpeza e desinfecção de um hospital. Já imaginou se não houvesse um rígido controle de qualidade, como aumentaria o risco, por exemplo, de infecção hospitalar?*

*Em 1979, Philip B. Crosby afirmou que qualquer nível de defeito é alto demais, que as empresas tinham que ter como meta o defeito zero.*

### **A MODERNA GESTÃO DA QUALIDADE**

Finalmente, alguns pensadores se perguntaram: é necessário realmente errar? Por que consertar erros? Não é melhor fazer certo da primeira vez, mesmo que demore ou custe um pouco mais?

Priorizar a qualidade deixou de ser apenas uma opção para a maioria dos empreendedores. Com a concorrência aumentando cada vez mais, aplica-la nos serviços e produtos oferecidos passa a

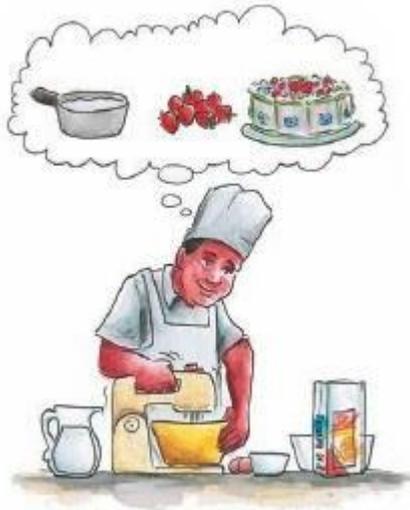
ser um atributo fundamental para o sucesso de uma marca (Fonte: Adaptado de <https://administradores.com.br/>).

Veja um exemplo possível: dois cozinheiros que fazem bolos de casamento e querem ganhar muito bem com o seu trabalho – Heitor e Sebastião.

Heitor aceita uma quantidade enorme de encomendas, sem se organizar para isso. De manhã, a cozinha está lotada de compras de ingredientes, todos misturados. Ele corre muito para fazer todas as tortas, mas com a correria acaba quebrando o dobro de ovos do que pensava, derramando açúcar; quando vê, perdeu uma parte enorme dos ingredientes e tem que comprar mais. Uma torta acaba queimando, na outra o glacê fica mole por causa da correria. Tem que refazer as duas! Ao final do dia, Heitor atrasou alguns pedidos, teve que dar desconto para atenuar a indignação de um cliente furioso, que certamente não voltará mais. A cozinha parece uma zona de guerra; ele dificilmente poderá cozinhar ali no dia seguinte; vai ter que alugar um espaço, o que representa mais custos. Isso se chama trabalhar sem qualidade. Se você reparar, todas as normas de qualidade foram quebradas pela correria e falta de planejamento de trabalho.



Sebastião é da era da qualidade, pesquisa novas tendências e sabores, e chega a se reunir com cada cliente para entender suas preferências e fazer algo personalizado. Afinal, um bolo desse tipo só é encomendado em momentos muito especiais da vida das pessoas: casamento, quinze anos, bodas...



Ele tem um assistente que compra os ingredientes que ele anotou no dia anterior, classifica-os, inclusive registrando no computador o local onde estão na cozinha. Assim, tudo pode ser localizado rapidamente. O assistente também deixa algumas coisas pré-cozidas, pois foi intensivamente treinado por Sebastião. Isso o deixa muito motivado e realizado com o trabalho, pois sente que está “botando a mão na massa”.

Assim, quando Sebastião chega, a massa das tortas está no ponto, bem como alguns recheios e coberturas. Isso lhe dá mais tempo para caprichar nos detalhes críticos e nos toques finais. O tempo de preparação de cada torta caiu pela metade com essas rotinas simples!

Com Sebastião, os clientes têm tudo que sempre desejaram:

- Tortas saborosas, com toque personalizado e adequadas para a ocasião.
- Tortas que chegam pontualmente.

- Tortas criativas e inovadoras.
- Tortas que chegam intactas e que correspondem ao que foi pedido, sem mudanças ou defeitos.

Isso se chama trabalhar com qualidade, com foco no atendimento às expectativas do cliente. Pergunta-se: qual dos dois cozinheiros gasta mais? Heitor ou Sebastião?

Você acertou se disse que é Heitor. Pois é, antigamente acreditava-se que produzir com mais qualidade custava mais. Hoje, sabe-se que a qualidade acaba por reduzir significativamente os custos, implicando maior produtividade.

### **A GESTÃO DA QUALIDADE TOTAL**

Pode ser que alguém esteja pensando: falar é fácil! Às vezes, é difícil manter a qualidade em pequenas coisas de nossas vidas, imagine numa empresa. Quantas vezes não tomamos uma resolução interna de manter o quarto arrumado e meia hora depois está tudo fora do armário!

Para trabalhar com a filosofia da qualidade, as empresas precisam adotar uma gestão voltada para a qualidade.

**Gestão da Qualidade Total (GQT)** são pensamentos estratégicos que antecedem o agir e o produzir. Também, em relação à mudança de postura gerencial e a forma de entender o sucesso de uma organização. Esse termo abrangente, fornece ao leitor uma sensação de totalidade, estando relacionada a ética, moral, qualidade intrínseca, atendimento e segurança.

(Adaptado de: <https://gestao-de-qualidade.info/>)

Com o passar do tempo, o conceito foi sendo atualizado para atender às necessidades das empresas, submetidas à pressão de mercados e às exigências cada vez maiores por parte dos clientes – consumidores.

### **QUE PRINCÍPIOS NORTEIAM A GESTÃO DA QUALIDADE TOTAL?**

#### **Envolver os funcionários**

Se o funcionário se sente parte integrante do processo, ele mesmo pode identificar problemas de qualidade e corrigi-los, antes de passar para outra etapa de produção.



**Qualidade** é o resultado do trabalho da organização e depende de cada uma das pessoas da equipe.

As coisas não funcionam de forma mecânica nem por decreto! Por outro lado, fazer com que pessoas se sintam motivadas não é fácil, pois envolve sentimentos e é algo subjetivo.

### Satisfazer o cliente

Cliente satisfeito é aquele que obtém o produto ou serviço de qualidade, adequado ao uso desejado.

Se a organização mantiver um relacionamento muito próximo com o cliente, pode perguntar o que exatamente ele deseja e fazê-lo participar do desenvolvimento de produtos, de modo que se aproximem ao máximo de suas expectativas.

*Você já pensou que, no ambiente de trabalho, um funcionário pode ser cliente em alguns momentos e, em outros, fornecedor?*

Imagine que o gerente da área de vendas de uma organização procura o gerente de Recursos Humanos da mesma organização e pede um curso para capacitar melhor a sua força de vendas. O gerente de Recursos Humanos é seu colega, mas, de certo modo, fornecedor da outra área. Trata-se de um “cliente interno”. Todos, nesse processo, buscam a qualidade final dos serviços.

Os **clientes externos** são os clientes da organização; para eles é dirigido o objetivo maior do processo produtivo. Já os **clientes internos** são todas as partes que compõem o processo produtivo. Ao tratar a fase seguinte de produção como um cliente interno, cada departamento ou equipe terá como obrigação satisfazer ao máximo seu “cliente”, e assim o processo de produção como um todo será beneficiado.

### Melhorar continuamente

A melhoria contínua é a busca constante de soluções para melhorar as operações. Essa filosofia está baseada em um conceito japonês chamado **Kaizen**.

**Kaizen** significa aprimoramento contínuo, envolvendo todos os funcionários.

É uma filosofia que deve ser seguida diariamente dentro de uma companhia, pois enfatiza a identificação dos problemas, resolução e a busca por novas formas de realizar uma atividade, criar, transformar e melhorar os procedimentos através de muita disciplina. Evoluir todos os dias para não parar no tempo.

(Adaptado de: <https://www.primeironegocio.com/empreendedorismo/kaizen/>)

É importante sempre ter em mente que não há um modelo “pronto” de qualidade total, porque ele pode e deve variar de acordo com a empresa, o produto, o mercado, as pessoas envolvidas, o estilo de gerenciamento. Por isso, essa é uma metodologia que surge de dentro para fora, gerada e implantada pela própria empresa e seus funcionários.

## ATIVIDADE

Por conta dos excelentes resultados conquistados na secretaria da Escola Qualiensino, Cristina, a diretora, também quer levar o conceito de qualidade para uma outra área, a da limpeza. O processo de limpeza não anda muito bem.

A escola funciona em dois turnos: manhã e tarde, com seis serventes ao todo, que cuidam das 20 salas de aula, mais dez banheiros, secretaria, sala da diretoria, sala dos professores, almoxarifado, refeitório, cozinha, enfermaria e pátio.

O primeiro turno vai das 7h até as 12h. O outro turno segue das 13h até as 18h.

Ajude Cristina a definir o processo de limpeza da escola e seus responsáveis. Indique quem são os clientes internos e fornecedores envolvidos. Além disso, descreva o que simboliza a qualidade nesse processo e qual seria a melhor forma de controle da qualidade.

Responda e veja uma possibilidade de solução no caderno de respostas.



## VOCÊ NO COMANDO

1. Neste estudo, você conheceu alguns dos conceitos que envolvem a qualidade.

Procure saber se na empresa em que você trabalha há alguma iniciativa sobre Gestão da Qualidade Total (GQT) ou sobre alguma metodologia de controle de qualidade. Se você não trabalha numa empresa, consulte um amigo sobre como isso ocorre no trabalho dele. Pesquise como se dá essa gestão. Sistematize o que pesquisou.

2. Pense em estabelecimentos ou lugares que você costuma frequentar: padaria, lojas, bares ou restaurantes, cinema, praça, praia... Há algum deles em que você tem a nítida sensação de que falta qualidade? Por quê?

Quais dos conceitos que você aprendeu neste estudo deveriam ser aplicados nesse caso? De que forma? Registre as sugestões que você faria aos responsáveis por esse local, embasando-as nos conceitos que aprendeu.



A filosofia da qualidade, por ter sido divulgada e difundida no período do neoliberalismo, da reengenharia etc., até hoje recebe críticas de algumas pessoas. Para esses críticos, a qualidade total é entendida como um treinamento de habilidades dos funcionários com a finalidade de prepará-los para ficarem cada vez mais alinhados com os objetivos das organizações. Eles consideram que essa proposta segue uma lógica instrumental e totalitária, ou seja, se vale das pessoas para submetê-las como instrumentos que sejam úteis para a empresa.

Isso acaba funcionando, para eles, como um controle das pessoas, inibindo a personalidade de cada um e formatando um funcionário “modelo”.

E tudo isso colaboraria para reproduzir a lógica do capitalismo, de exploração dos funcionários, visando a maiores lucros, sem estimular a crítica e a revolução nas estruturas sociais.

O que é excelência? – perguntam esses pensadores. É um conceito variável ou é aquilo que o chefe deseja, que interessa apenas à organização? Isso estimula a autonomia ou o autoritarismo? Essa lógica promove as pessoas, ou as deixa mais alienadas?

Não há dúvida de que, apesar dos benefícios das filosofias da qualidade total, essas são questões relevantes e devem ser consideradas com toda a seriedade.

Pense mais a respeito disso e registre suas reflexões.

Toda filosofia administrativa deve ser lida com um olhar crítico. Pense nisso!



Para aprofundamento dos temas discutidos nesta agenda, seguem abaixo algumas dicas que se relacionam com o conteúdo estudado. Estas dicas são muito importantes!

➤ **Músicas:**

“**Nobody does it better**”, de Carly Simon, Global/Warner, 1977.

Tradução livre. Música do filme “O espião que me amava” (The spy who loved me), de Lewis Gil, Warner/Fox.

<i>“Nobody does it better (It) Makes me feel sad for the rest Nobody does it Half as good as you Baby (darling) you’re the best [...] Sometimes I wish someone could Nobody does it Quite the way you do Why’d you have to be so good? [...] The way that you hold me Whenever you hold me There’s some kind of magic inside you [...] Baby you’re the best”</i>	<i>“Ninguém consegue fazê-lo melhor Isto até me faz sentir pena dos demais (homens) Ninguém consegue fazer Nem a metade do que você faz Meu bem, querido, você é o melhor [...] Às vezes eu gostaria que alguém pudesse Ninguém consegue fazer Exatamente do jeito que você faz Por que é que você tem que ser tão bom? [...] O jeito que você me abraça Sempre que você me abraça Há algum tipo de magia dentro de você [...] Meu bem, você é o melhor”</i>
--	--

Poesias e músicas nesse estilo lembram qualidade – avaliação de atributos, comparação com outras pessoas, superação das expectativas. Mas fazem pensar também em como, muitas vezes, podemos esperar demais de alguém, buscando uma qualidade suprema quase inatingível por outro ser humano. Já pensou se todos nos avaliassem com esse rigor ou com esses critérios? A qualidade deve ser sempre buscada nos produtos, e temos que mudar processos de produção, se necessário, para atingi-la. Mas... será que o mesmo deve acontecer no relacionamento com as pessoas? Não se trata simplesmente de “aceitar um produto como ele é, com suas características positivas e seus defeitos”. Mas... e com as pessoas?

Tente lembrar de outras músicas que você conhece nesse mesmo estilo e pense a respeito.

“Se todos fossem iguais a você”, **Orfeu da Conceição**, de Tom Jobim e Vinicius de Moraes, Warner, 1956.

Esta música, de 1956, faz parte de uma peça de teatro, “Orfeu da Conceição”. É um dos mais belos exemplos da música popular brasileira, gravada por grandes intérpretes e com temática atual. Vale a pena ouvi-la.

➤ **Livro:**

**Administração nos novos tempos**, de Idalberto Chiavenato, Editora Campus, 2004.

Neste livro, são abordados assuntos relacionados às novas tendências na Administração do novo milênio, sendo uma delas a qualidade total.

➤ **Site:**

**Como criar um fluxograma – Modelo Básico**

<https://support.office.com/pt-br/article/criar-um-fluxograma-b%C3%A1sico-e207d975-4a51-4bfa-a356-eeec314bd276>

Neste site, você obterá informações para elaborar seu próprio fluxograma.



**Agregar valor**

O valor agregado é o conceito que se refere àquilo que o fabricante acrescenta aos materiais que prepara como produtos para o consumo do mercado. É usado também para expressar os benefícios e diferenciais que uma empresa oferece para seus clientes.

**Boletim**

Documento com os conceitos dos alunos.

**Neoliberalismo**

É o que se convencionou chamar (de modo muitas vezes pejorativo) a prática político-econômica baseada na ideia de que o Governo não pode manter pesados investimentos, e sua ação no Estado deve ser reduzida. Essas teorias ganharam força depois que os conservadores foram vitoriosos nas eleições de 1979, no Reino Unido (primeira-ministra Margaret Thatcher), e de 1980, nos Estados Unidos (eleição de Ronald Reagan para a presidência). Passa a caber ao Estado,

nessa filosofia, a preservação da ordem política e econômica, e as empresas privadas ficam livres para investir como quiserem. Além disso, os Estados passaram a desregular e a privatizar diversas atividades econômicas antes controladas por eles.

### **Reengenharia**

Mudança ou melhoria que provém de uma revisão radical da forma como a organização gere o seu negócio, incluindo a avaliação sobre a pertinência ou não de algumas das suas atividades. A reengenharia pode ser boa quando gera resultados, mas tem um lado negativo, quando implica a demissão de pessoas em função de critérios ligados apenas à produtividade.

### **Subjetivo**

Relativo ao sujeito, à pessoa, ou ao que se passa em seu íntimo.



Nesta Agenda, você estudou:

- Qualidade e conceitos associados.
- Gestão da Qualidade Total (GQT).



## Agenda 11 – Controlando a Qualidade II

*Mudamos continuamente... A cada dia, a cada minuto. Ainda bem que mudamos! A cada mudança, renascemos e nos renovamos. Como as lagartas, em processo de metamorfose, saindo de seus casulos e se transformando em borboletas!*

*Como você vê as mudanças na sua vida? Já passou por alguma mudança marcante? Reflita um pouco sobre o assunto.*





O compositor Raul Seixas fala sobre isso numa de suas músicas, “Metamorfose ambulante”. Num dos trechos, ele diz:

“Eu prefiro ser essa metamorfose ambulante  
Do que ter aquela velha opinião formada sobre tudo  
Eu quero dizer agora o oposto do que eu disse antes  
[...]  
Sobre o que é o amor  
Sobre o que eu nem sei quem sou  
Se hoje eu sou estrela amanhã já se apagou  
Se hoje eu te odeio amanhã lhe tenho amor”



*Você acha que já passou por alguma  
“metamorfose” em sua vida?*

*Como você lidou com a mudança e as*

*transformações?*

*É fácil mudar?*

Mudança tem a ver com qualidade. Afinal, para ser cada vez melhor, é preciso mudar, evoluir, rever o modo como se fazem as coisas para aprimorar os processos.

Você vai estudar isso neste estudo, no qual o tema da qualidade continua sendo o foco principal.



A Fraldas & Companhia é uma empresa de médio porte, que está às voltas com a concorrência do mercado. Adivinhe qual o principal produto vendido pela empresa? Fraldas, é claro!



O carro-chefe da Fraldas & Companhia são as fraldas antialérgicas. A empresa fabrica fraldas descartáveis de tamanhos variados, de recém-nascidos a crianças de cinco anos, sem falar na linha destinada à terceira idade.

### **Melhorar sempre**

Gomes, o diretor-executivo, disputa uma verdadeira guerra de preços e de qualidade com diversos concorrentes. As principais vantagens competitivas da empresa são qualidade e produtividade. Para isso, Gomes investe em seus funcionários, com muitos treinamentos e campanhas de incentivo.

Mesmo a empresa sendo líder de mercado, Gomes sabe que precisa melhorar e sofisticar a produção. Senão, em pouco tempo, os concorrentes copiarão os produtos da Fraldas & Companhia e levarão vantagem na corrida do mercado.

### **Mas o que fazer para melhorar?**

Certo dia, lendo um jornal sobre “Qualidade nas organizações”, Gomes viu a manchete “Prêmio Nacional da Qualidade” e a ideia caiu como uma luva. Ele sabia que essa premiação brasileira, de alcance nacional, que funciona como estímulo para as empresas trabalharem segundo critérios estabelecidos, não era para qualquer um!

Apostando na sua equipe e na qualidade dos produtos produzidos, Gomes entrou em contato com a Fundação Prêmio Nacional da Qualidade (FPNQ), para conhecer detalhes sobre a premiação.



*Mais adiante, você  
saberá mais sobre a  
FPNQ. Se quiser, visite  
o site: ele é indicado na  
seção **Ampliando  
Horizontes.***

### **Melhorar sempre exige garra!**

Ao ligar para lá, Gomes descobriu que era preciso entender vários aspectos da qualidade. O que mais chamou a atenção do diretor-executivo foi a necessidade de organizar a documentação dos procedimentos da empresa, para levar à melhoria contínua.

Inicialmente, Gomes sentiu certo desânimo, achando que não seria capaz. Lembrou que alguns planejamentos e acompanhamentos de processos ainda precisavam ser feitos, fora alguns desperdícios, que precisavam ser administrados e cortados de vez.

Mas, logo em seguida, pensou em tudo que havia lido ultimamente, sobre luta e perseverança, visão empreendedora... E disse para si mesmo: “Temos que melhorar a cada dia, e é isso que vamos fazer.”

Logo que recebeu a documentação necessária para participar da premiação, Gomes convocou uma reunião com a equipe, para alinhar os próximos passos. Ele estava convencido de que melhorar suas operações era mais do que necessário!

Logo que recebeu a documentação necessária para participar da premiação, Gomes convocou uma reunião com a equipe, para alinhar os próximos passos. Ele estava convencido de que melhorar suas operações era mais do que necessário!

Diante do seu conhecimento sobre qualidade, pense e destaque alguns itens, ligados à qualidade, que Gomes precisa levar em conta. Registre-os.

A seguir, veja outros pontos que merecem toda a atenção de Gomes, já que ele está pensando em inscrever a Fraldas & Companhia no Prêmio Nacional da Qualidade.



A gestão da qualidade conta com uma série de ferramentas para a sua aplicação, e você irá conhecer algumas delas.

A melhoria contínua é a busca constante de soluções para melhorar as operações de uma empresa. Essa filosofia está baseada em um conceito japonês chamado Kaizen, que é sucesso no Japão.



Kaizen é uma palavra de origem japonesa com o significado de **melhoria contínua**, gradual, na vida em geral (pessoal, familiar, social e no trabalho). O sistema de produção Toyota é conhecido pela sua aplicação do princípio de Kaizen.

## O QUE É KAIZEN?

O conceito Kaizen envolve uma série de procedimentos, em que todos os funcionários, desde o responsável pelas atividades mais simples até a alta gerência, assumem o compromisso de melhoria contínua da empresa. A ideia é que o sucesso seja conquistado através de pequenos melhoramentos e esforços frequentes.

E o sucesso não vem da noite para o dia; ele é fruto de múltiplos esforços e de uma atenção constante para detectar problemas, buscando o fator gerador em que estiver a origem desses problemas.



MOMENTO  
DE REFLEXÃO

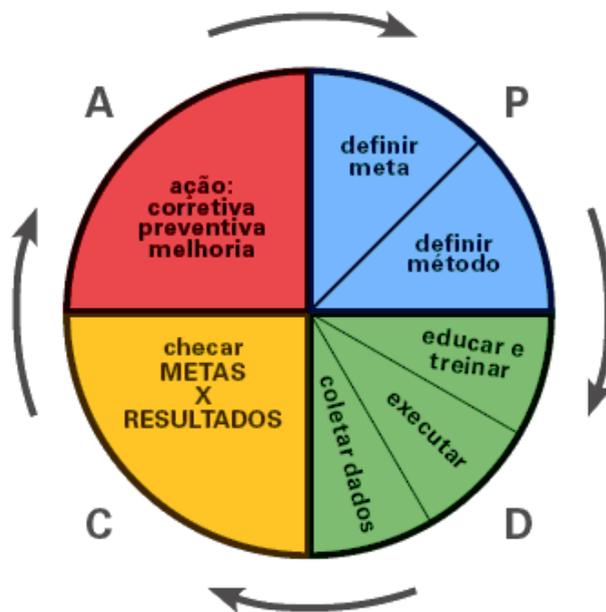
*Pense na sua atividade profissional e, se você não trabalha, pense na sua rotina pessoal.*

*O que você poderia melhorar gradualmente, de forma a atingir melhores resultados?*

O conceito de Kaizen costuma ser ilustrado por alguns autores pela história conhecida como “O tesouro de Bresa”. Trata-se de um alfaiate que compra um livro que lhe dirá como conseguir um tesouro. Para decifrar esse segredo, ele precisa aprender diversos idiomas, e com isso consegue prosperidade. Depois ele tem que decifrar cálculos matemáticos e, com o conhecimento adquirido, prospera ainda mais. No final da história, não há tesouro: a pessoa se desenvolveu tanto que ela mesma é o tesouro. Assim, os tesouros são conquistados pela aprendizagem, pelo trabalho e pelo esforço pessoal.

### O QUE É PDCA?

Para que a empresa possa atingir suas metas, resolver problemas, e evitá-los em outros momentos, é preciso que adote um método, uma sequência lógica de procedimentos. Na Gestão da Qualidade Total, esse método é o **PDCA**.



*O ciclo PDCA se baseia no controle de processos – ele serve para tornar mais claros e ágeis os processos envolvidos na execução da gestão.*

A sigla PDCA é formada pela letra inicial de palavras inglesas. Veja o que significam:

Letras	Em inglês	Em português
P	Plan	Planejamento
D	Do	Execução
C	Check	Verificação
A	Action	Ação

### Entenda os passos do PDCA:

**Planejamento (P)** – Definir o que queremos, estabelecer metas e definir os procedimentos e processos que permitirão atingir as metas propostas.

**Execução (D)** – Realizar as atividades, executar o planejado conforme definido.

**Verificação (C)** – Monitorar e controlar os processos e resultados, inclusive se a execução está ocorrendo conforme o planejado. É recomendável a elaboração de relatórios para monitoramento, controle e avaliação.

**Ação (A)** – Fazer as alterações levantadas na fase de verificação, tomando ações corretivas, levantando as ações preventivas ou de melhoria. Hora de aprimorar o processo de execução.

O ciclo PDCA pode ser utilizado em qualquer empresa (e até mesmo na sua casa ou na sua vida), independentemente da área ou departamento (vendas, compras, Recursos Humanos etc.).

No ciclo PDCA, a **Ação** deve buscar eliminar ou reduzir os problemas na **Execução**.

### O QUE É 5S?

Assim como o Kaizen (melhoria contínua), o 5S é um programa que também aponta para a melhoria da qualidade de uma organização.

O programa 5S, de origem japonesa, tem como objetivos a eliminação do desperdício e a transformação do local de trabalho em um ambiente agradável, tanto no aspecto físico quanto nas relações interpessoais. Assim, ele cria um ambiente propício à implantação de um programa de qualidade, partindo do princípio de que tudo pode ser melhorado.

O nome 5S vem das letras iniciais de cinco palavras japonesas. São elas:



1	<b>Seiri</b>	Senso de utilização: identificar materiais, equipamentos, informações e outros elementos necessários ao trabalho, separando ou descartando aquilo que é desnecessário.
2	<b>Seiton</b>	Senso de arrumação: guardar as coisas no seu devido lugar e ter um lugar para cada coisa, de modo que o ambiente de trabalho fique organizado e facilite as atividades.
3	<b>Seiso</b>	Senso de limpeza: limpar e cuidar do ambiente de trabalho. Não sujar, tendo cuidado na utilização do ambiente, é tão importante quanto ter rotinas diárias de limpeza.
4	<b>Seiketsu</b>	Senso de saúde: significa criar condições favoráveis tanto para a saúde física como a mental. Assim, o ambiente de trabalho deve ser mantido livre de poluição do ar, sonora e visual, com boas condições sanitárias. A saúde deve estar também no bom ambiente de trabalho entre a equipe, com um clima de respeito mútuo e cooperação.
5	<b>Shitsuke</b>	Senso de autodisciplina, incorporando os 5S à rotina de trabalho, e também comprometendo-se com o hábito de obedecer e adotar normas e regras de trabalho, procurando melhorar continuamente a qualidade do trabalho realizado.

*O programa 5S foi concebido por Kaoru Ishikawa, em 1950, no Japão, depois da derrota na Segunda Guerra Mundial, devido à necessidade de reorganizar o país. Faltava tudo: roupas, moradia, trabalhadores, alimentos, máquinas etc. Era fundamental evitar o desperdício. O programa foi tão eficaz que até hoje é um importantíssimo instrumento de gestão da qualidade naquele país.*

Existem outras filosofias e programas de qualidade que você pode pesquisar para se aprofundar no assunto, como o programa Seis Sigma.

O programa Seis Sigma preza um desempenho de produção voltado para o zero defeito.

Ele foi desenvolvido pela Motorola, fabricante de aparelhos eletrônicos. A intenção inicial era a redução de defeitos nos seus processos. Com o sucesso gerado, outras empresas resolveram adotar a ideia. (Fonte: <http://www.portalqualidade.com.br>)

### PADRÕES DE QUALIDADE ISO E OS BENEFÍCIOS DA CERTIFICAÇÃO

Imagine uma empresa muito boa, que todo mundo no país conhece como referência, mas que não é conhecida no exterior. Como ela faria para demonstrar que tem ótimos padrões de qualidade e vender seus produtos lá fora? Como as empresas de fora poderiam confiar nesse fornecedor?

Pensando nisso, a Organização Internacional de Padronização (ISO – International Organization for Standardization) criou um conjunto de padrões, conhecido como ISO 9000. Diferente do que muita gente pensa, os padrões medem a qualidade dos sistemas de gerenciamento, e não produtos ou serviços específicos.

O conjunto de padrões ISO 9000 detalha diretrizes, normas, entre outras especificações.



International  
Organization for  
Standardization

O registro ISO 900, quando conferido a uma empresa, garante que determinado sistema de gerenciamento dessa organização é adequado e atende aos padrões internacionais.



*A certificação é como um diploma, que atesta que a empresa produz com qualidade.*

Para conquistar a sua qualificação ou certificação, as organizações devem comprovar que documentaram criteriosamente os seus processos e seguem realmente esse sistema. Não é nada fácil! Mas vale a pena, pois é uma forma de os clientes saberem que os serviços da empresa vêm de uma ótima gestão.

Além do conjunto de padrões ISO 9000, também existem os padrões de documentação da ISO 14000, que envolvem as questões ambientais.

Exige-se das empresas um plano de melhoria contínua de seu desempenho ambiental.

Observe:

- Os padrões ISO são reconhecidos em mais de 160 países. (dados de 2020. Fonte: <https://www.iso.org/home.html>).
- Os padrões ISO 9000 constituem um aspecto fundamental dos negócios no mercado global – e também no Brasil.

### Quais são os benefícios da certificação para uma organização ou empresa?

São muitos! Veja alguns deles:

- Os clientes ficam sabendo que seus serviços e suporte são bem administrados.
- Aumenta a possibilidade de contratação dos serviços da empresa ou de venda de seus produtos (impulso nas vendas).
- Como ela teve que se organizar com processos, aumenta a sua eficiência e eficácia.
- No processo, os funcionários podem ser motivados a se envolver e a se comprometer.

### Prêmio Nacional da Qualidade

Se a empresa passa por todas essas etapas para melhorar a qualidade, nada melhor do que conquistar o reconhecimento de todos quanto à sua excelência. O reconhecimento pode vir

também no território brasileiro, através da conquista do Prêmio Nacional da Qualidade (PNQ). Isso promove o aumento da competitividade das empresas brasileiras, pois as ajuda a se qualificarem cada vez mais.

O prêmio, que é anual, elege as empresas consideradas modelos de competência. Cinco categorias de organizações são premiadas: grandes empresas; médias empresas; pequenas e microempresas; organizações sem fins de lucro; e organizações da administração pública.

E como se dá a premiação? A empresa passa por um processo de avaliação da sua gestão, elabora um relatório de gestão, são realizadas visitas às instalações da empresa e há um julgamento por especialistas. No final de tudo, as empresas recebem ainda um relatório final de avaliação da sua gestão.

A avaliação da gestão é baseada em vários critérios adotados em todo o mundo.



#### **Quem promove o Prêmio Nacional da Qualidade?**

O PNQ é promovido pela Fundação para o Prêmio Nacional da Qualidade (FPNQ), que é uma instituição privada e sem fins lucrativos, com sede na cidade de São Paulo.

Além do prêmio nacional, há ainda os regionais e os por setores: Prêmio da Qualidade na Agricultura, Prêmio Qualidade do Rio Grande do Sul, Prêmio Qualidade Rio, Prêmio Qualidade Amazonas, Prêmio Paulista de Qualidade da Gestão, entre outros.



Numa recente avaliação global de sua empresa, a Fraldas & Companhia, Gomes, o diretor-executivo, havia detectado alguns problemas:

- Alguns clientes queriam enviar sugestões (fraldas mais macias, elásticos menos apertados, pacotes com mais quantidade...), mas eles reclamavam que, apesar de ligarem para o serviço de atendimento, não tinham retorno. Muitos mencionavam que chegavam a ficar vários minutos numa ligação, sendo passados de uma seção à outra, e acabavam perdendo a paciência, sem poder registrar a queixa.

- A imagem da empresa não andava bem. As entregas das fraldas chegavam atrasadas, e os parceiros acabavam passando aperto porque os clientes saíam das lojas frustrados.
- Numa pesquisa feita junto aos funcionários, Gomes descobriu que poucos conheciam a missão, a visão e os valores da empresa. E olha que essa informação estava no site! No entanto, eles não se lembravam nem quais eram as metas estratégicas para o ano. Pudera: será que Gomes tinha compartilhado isso com eles?

Gomes avaliou que a documentação enviada pela FN PQ, com as regras sobre a premiação, seria o melhor roteiro de ações a serem implementadas dentro da Fraldas & Companhia. Funcionaria como uma cartilha, para que todo o seu pessoal pudesse trabalhar em direção à qualidade total.

Do material recebido, Gomes separou os seguintes itens de avaliação:

- Qualidade centrada no cliente.
- Comprometimento da alta direção.
- Valorização das pessoas.
- Responsabilidade social.
- Visão de futuro de longo alcance.
- Foco nos resultados.
- Aprendizado contínuo.
- Gestão baseada em processos.

Para cada item, dê pelo menos uma ideia para que Gomes possa melhorar a qualidade da Fraldas & Companhia. Registre.



Neste estudo, você conheceu outros conceitos e métodos que envolvem a conquista de uma certificação de qualidade.

Procure saber se na empresa em que você trabalha há alguma iniciativa de participação no Prêmio Nacional da Qualidade. Se você não trabalha numa empresa, consulte um amigo sobre a empresa dele. Pesquise como se dá essa preparação e conheça melhor algumas das empresas que já ganharam o prêmio, visitando o site dessas organizações. Outra opção: você pode ler uma revista de negócios, dessas que se encontram em bancas de jornais. Sempre há entrevistas interessantes sobre o tema. Sistematize o que pesquisou.



### OS 5S NA SUA VIDA

Já pensou em implantar um sistema de aprimoramento da qualidade na sua própria vida? Escolha um deles. Veja um exemplo possível com os 5S. Se dá certo em tantas grandes empresas, por que não tentar na gestão da vida pessoal?

Veja, a seguir, algumas ideias:

- **Seiri** – Faça uma revisão geral nos objetos que você tem em casa. Todos são úteis? Separe o que não é necessário e descarte. Por exemplo: materiais ou objetos quebrados, que ninguém usa mais. (Descartar não é jogar no lixo: você pode vender, se o objeto está em bom estado e ainda é útil para mais alguém, ou dar a um amigo ou a alguém que precise.)
- **Seiton** – Defina um lugar para cada coisa e coloque cada coisa em seu lugar. Crie categorias (por exemplo, “ferramentas” devem ir todas para um único armário ou gaveta, em vez de ficar o martelo aqui, a chave de fenda lá). Você vai ganhar espaço e também tempo, na hora de procurar.
- **Seiso** – Estabeleça uma rotina de limpeza. Vale fazer uma faxina geral, mas lembre que o lugar mais limpo é aquele que ninguém suja; então, tente cortar a sujeira pela base, não sujando desnecessariamente. Exemplo: lixo, direto na lixeira; limpar objetos antes de guardar.
- **Seiketsu** – Veja o que pode melhorar em casa com relação à saúde das pessoas. Iluminação, limpeza, ventilação, higiene pessoal. O ambiente deve favorecer a saúde.
- **Shitsuke** – Comprometa-se com a melhoria contínua, implantando os 5S como um hábito. Faça autoavaliações periódicas e leia sobre o assunto para se aprofundar.

Para saber mais sobre o tema, veja as sugestões de leitura na seção **Ampliando Horizontes**.



Para aprofundamento dos temas discutidos nesta agenda, seguem abaixo algumas dicas que se relacionam com o conteúdo estudado. Estas dicas são muito importantes!

➤ **Música:**

**“Metamorfose ambulante “, O baú do Raul**, de Raul Seichas. Philips/Phonogram, 1992.

Raul Seixas foi um dos maiores compositores e cantores do Brasil e, até hoje, suas músicas encantam; pessoas de todas as idades se identificam com as suas letras e as cantam animadamente. Esta música, que fala das constantes mudanças da vida, é um ótimo exemplo e uma forma agradável de embalar suas reflexões. Ouça, cante, reflita!

➤ **Livros:**

**Qualidade total em serviços**, de Alexandre Luzzi Las Casas, Editora Atlas, 2006.

Neste livro, o autor expõe técnicas utilizadas para o desenvolvimento de qualidade em serviços, desde a mudança da cultura organizacional até a aplicação das técnicas tradicionais de qualidade. O livro apresenta exemplos de empresas de grande, médio e pequeno portes.

**5S – Praticando os cinco sentidos**, de Reginaldo Pereira Lapa, Editora Quality Mark, 1997.

O autor traz a própria experiência sobre o tema, que pode ser útil para quem quer iniciar, melhorar ou consolidar o processo de mudança na sua organização (ou na sua vida), através da prática dos 5S.

➤ **Site:**

**Fundação Nacional da Qualidade** – <http://www.fnq.org.br>

Lá você encontra artigos e entrevistas sobre qualidade, entre outros. Além disso, há uma videoteca com vídeos de palestras exclusivas.

➤ **Poesia:**

**“O adeus de Teresa”, Obras completas de Castro Alves**, de Castro Alves, Editora Nova Aguilar, 2002.

Em certos períodos literários, nota-se uma idealização da mulher amada. Isso tem a ver com conceito de qualidade... O poeta, nesses casos, idealiza uma mulher que, de tão perfeita, é quase inatingível – o que acaba funcionando como uma fuga da vida real e concreta. Veja, por exemplo, um trecho da bela poesia de Castro Alves:

“A vez primeira que eu fitei Teresa,  
Como as plantas que arrasta a correnteza,  
A valsa nos levou nos giros seus...  
E amamos juntos... E depois na sala  
‘Adeus’ eu disse-lhe a tremer co’ a fala...  
E ela, corando, murmurou-me: ‘adeus.’  
[...]

Quando voltei... era o palácio em festa!...  
E a voz d'Ela e de um homem lá na orquestra  
Preenchiam de amor o azul dos céus.  
Entrei!... Ela me olhou branca... surpresa!  
Foi a última vez que vi Teresa!...  
E ela arquejando murmurou-me: 'adeus!'"

Mais tarde, o poeta Manuel Bandeira faria uma sátira a esse poema, justamente implicando com a idealização dos personagens dos poemas de outro período literário, e sugerindo que o que importa não são figuras idealizadas, etéreas, inatingíveis, mas, sim, seres concretos, com defeitos e qualidades, com os quais um relacionamento possa se concretizar. Ele reescreve a poesia, dizendo:

"A primeira vez que vi Teresa  
Achei que ela tinha pernas estúpidas  
Achei também que a cara parecia uma perna  
[...]  
Da terceira vez não vi mais nada  
Os céus se misturaram com a terra  
E o espírito de Deus voltou a se mover  
sobre a face das águas."



**Carro-chefe**

No contexto em que aparece, equivale ao produto principal.

**Excelência**

Qualidade muito superior de um produto ou serviço.

**Metamorfose**

Mudança de forma.



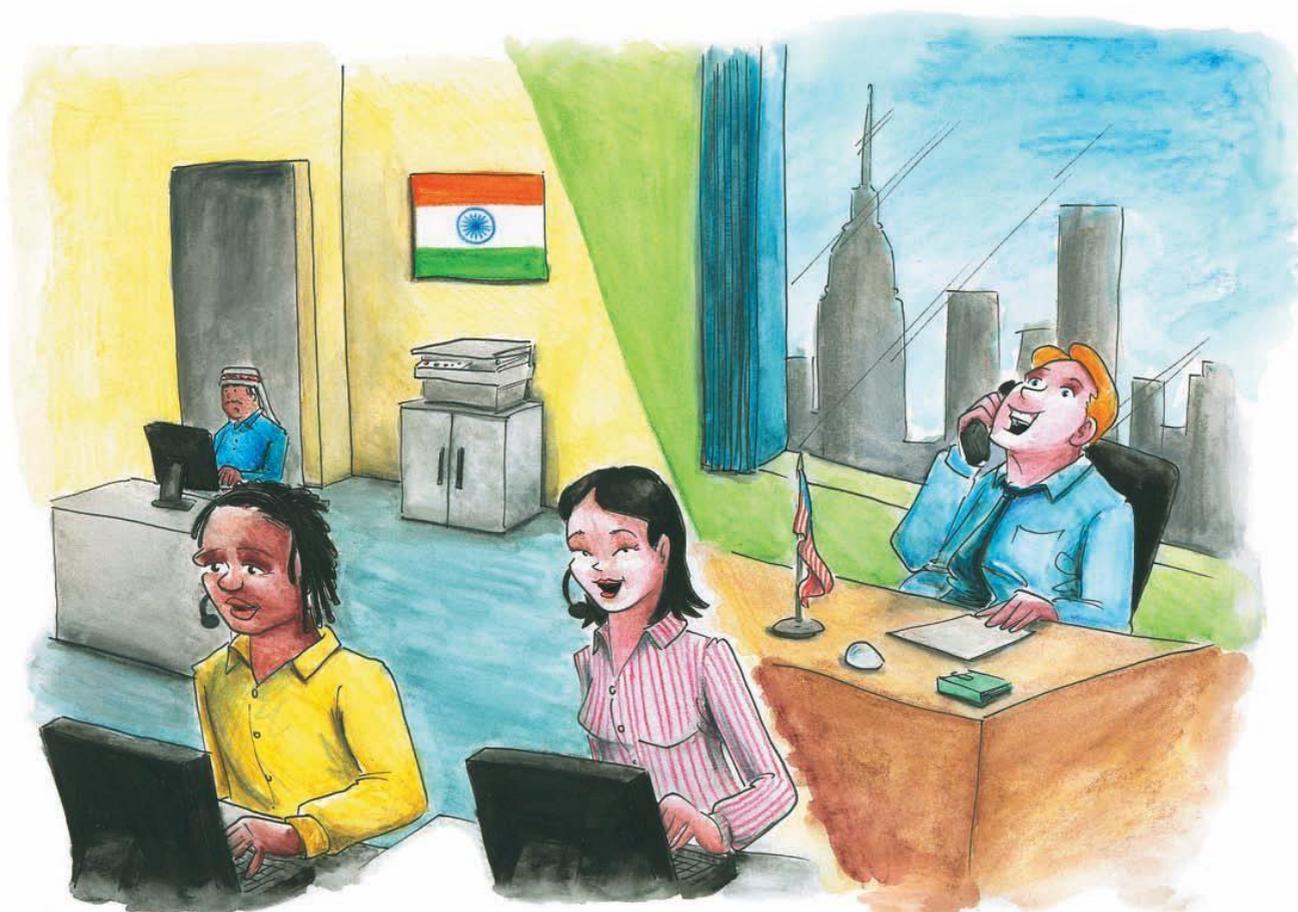
Nesta Agenda, você estudou:

- Ferramentas de controle de qualidade.
- Padrões de qualidade.
- Premiações para a qualidade.



## Agenda 12 – A Empresa no contexto Global: Noções de Comércio Internacional

*A empresa moderna está inserida em um contexto no qual as fronteiras entre países estão sumindo e o mercado se tornando maior, mais integrado e globalizado. Por isso, as empresas, hoje, precisam ter uma perspectiva muito mais ampla de seus mercados consumidores, concorrentes, e até dos fornecedores e parceiros.*





Ao longo da trajetória de uma empresa, dependendo do seu porte, é bem provável que ela tenha que fazer uma compra ou venda com o exterior. Por isso, é importante ter noções básicas sobre comércio exterior e sobre as operações de importação e exportação. Isso é o que você vai estudar a seguir.



*Existe algum produto importado que chame a sua atenção? Você já reparou se a empresa tem representante no Brasil?*

*Tente puxar pela memória, pensando no que tem lido no jornal: que produtos o Brasil mais exporta? Para quais países? Se não souber, consulte jornais e revistas e fique por dentro do assunto.*



Quem diria! Um pequeno empresário de uma cidade do interior de Goiás, João, fabrica chapéus que estão ganhando o mundo. Pois hoje ele já vende para a Alemanha, França e Argentina! Veja a entrevista que ele deu para uma revista especializada, em que conta como tudo aconteceu:

**Revista:** Quando o senhor percebeu que poderia exportar?

**João:** Nossa região recebe turistas, e eles adoravam chapéus, compravam como água, para parentes e amigos. Os europeus adoram a natureza, e nossos chapéus são bons para caminhadas em lugares quentes.

**Revista:** E foi aí que o senhor achou que tinha mercado lá fora?

**João:** Pois é, mas no começo fiquei receoso. Achei que teria que viajar e investir muito dinheiro para pesquisar os mercados... Achei que não era algo para mim, apenas para empresários graúdos. Depois descobri que no Brasil há muito incentivo para exportar.

**Revista:** Que tipo de incentivo?

**João:** O país está disposto a ajudar os empresários a exportarem. Por isso, existem mecanismos e órgãos de apoio: o BrazilTradeNet, o portal de Comércio Exterior do Ministério das Relações Exteriores, a APEX Brasil, agência de promoção de exportações do Governo. Há os Centros Internacionais de Negócios, unidades ligadas às federações de indústrias de cada estado, e o próprio SEBRAE. Ah, o BNDES também concede financiamento à exportação!

De fato, nem todo mundo sabe o quanto o Brasil apoia a iniciativa de empresários que querem exportar... E isso facilita o processo de busca de mercados externos, que pode ser muito complicado e caro para um empresário sozinho.

E agora continue lendo a entrevista:

**Revista:** Que tipo de apoio o senhor conseguiu?

**João:** Eles me ajudaram a encontrar compradores para o produto, formar o preço de venda, me orientaram sobre como adaptar meu produto ao exterior, como promovê-lo. Com o apoio deles, participei até de uma feira e de uma missão internacional.

**Revista:** Seu produto mudou muito para ir ao exterior?

**João:** Não muito. A embalagem teve que ser adaptada para a viagem de navio. E colocamos a bandeira brasileira, pois é bem-vista lá fora. É interessante associar um produto para caminhadas e trilhas ao Brasil, porque é um país com beleza natural.

**Revista:** O que o senhor diria a quem está começando um negócio?

**João:** Pense globalmente. Lembre-se de que você está inserido num mundo sem fronteiras. Antes que alguém de outro país pegue seu mercado, investigue mercados no exterior e aproveite as oportunidades, pois você pode ter sucesso!



## O SISCOMEX

É impossível falar de comércio exterior no Brasil sem falar do SISCOMEX. Com o SISCOMEX, os exportadores e importadores podem, via internet:

- Registrar e acompanhar suas operações de importação e exportação.
- Comunicar-se e trocar informações com os órgãos responsáveis por autorizações e fiscalizações do comércio exterior.

**SISCOMEX** – Sistema Integrado de Comércio Exterior – é o sistema informatizado através do qual o Governo brasileiro controla o comércio exterior do país.

*Exportar é vender  
produto ou serviços  
para outro país.*

### Passo a passo para a exportação

No seu trabalho como técnico em Administração, você pode vir a atuar em operações relacionadas a comércio exterior.

Para realizar uma operação de exportação, uma empresa precisa fazer estes procedimentos:

1. Contato prévio com o importador.
2. Envio ao importador da Fatura Pró-Forma.
3. Preparação da mercadoria: elaboração da Commercial Invoice e Packing List.
4. Obtenção de Registro de Exportador.
5. Elaboração do Registro de Exportação (RE) no SISCOMEX.
6. Obtenção do Conhecimento de Embarque.
7. Obtenção do Certificado de Origem.
8. Recebimento do pagamento da exportação.

Veja a seguir os detalhes de cada procedimento.

### 1. Contato prévio com o importador

No processo de exportação, existe uma fase prévia de negociação com o importador, que se assemelha muito a uma venda. No entanto, alguns fatores a tornam mais complexa, como o idioma, as diferenças culturais entre os países envolvidos, as normas de legislação e tributação de cada país, às quais as empresas estão subordinadas.

Quando João, por exemplo, fechou um negócio com um importador alemão, estava tão feliz que deu um abraço forte no novo cliente. O alemão olhou-o incomodado. Mais tarde, João descobriu que na Alemanha as pessoas raramente se abraçam, a não ser que tenham muita intimidade. Foi uma gafe!!!



*Se você vai lidar com comércio exterior, é fundamental saber falar alguma língua estrangeira. Procure ampliar a sua formação, estudando inglês e espanhol ou outra língua.*

### 2. Envio da Fatura Pró-Forma

Depois de chegar a um acordo com o importador, o exportador envia a Fatura Pró-Forma, documento que descreve as particularidades da operação de venda: quem é o importador, qual é o produto, como são as condições de pagamento, além de informações sobre embalagem, transporte, seguro, preço do produto, prazo de entrega.

A Fatura Pró-Forma não é a Nota Fiscal de Venda. Funciona como um orçamento prévio e não gera a obrigação da compra, mas formaliza e registra a negociação.

### 3. Preparação da mercadoria: o Commercial Invoice e o Packing List

No Brasil, a medida provisória No. 135/03 determina que a comercial Invoice e o Packing List são de apresentação obrigatória e devem estar de acordo com as exigências desta.

Na Commercial Invoice são itens obrigatórios:

- identificação completa e endereço das pessoas envolvidas na transação: importador/exportador; adquirente (comprador)/fornecedor (vendedor), fabricante, agente de compra ou de venda e representante comercial (informando percentual de comissão caso haja.)

Packing List						
EXPORTADOR:			IMPORTADOR:			
FATURA COMERCIAL:			DATE:			
OBSERVAÇÕES:						
ITEM NR	QTD	UNIDADE	DESCRIÇÃO DA MERCADORIA	PESO LÍQUIDO	PESO BRUTO	METRO CÚBICO
			TOTAL			
Notas:						

- destinação da mercadoria importada: industrialização ou consumo, incorporação ao ativo, revenda ou outra finalidade; descrição completa da mercadoria: todas as características necessárias à classificação fiscal, espécie, marca comercial, modelo, nome comercial ou científico e outros atributos estabelecidos pela Secretaria da Receita Federal que confirmam sua identidade comercial;
- valor unitário (unidade de venda: dúzia, par, caixa, etc) e peso líquido por item;
- forma de pagamento (antecipado, a vista, contra documentos, 30, 60, 90, 180 e até 360 dias ou mais);
- papel timbrado com assinatura.

Além de preparar e acondicionar adequadamente a mercadoria para exportação, o exportador deve elaborar um documento conhecido como Packing List, que apresenta a lista das mercadorias que serão exportadas.

A função da lista de embarque é facilitar a conferência por amostragem e a identificação da localização de um item solicitado. A lista de embarque (Packing List) deve conter:

- Quantidade de volumes
- Tipo de volume (caixa de papelão de madeira ou de plástico, pallet, container de metal, tambor, fardo, lata etc)
- Numeração ou marca dos volumes
- Peso líquido e bruto de cada volume em KG (quilos)
- Conteúdo de cada volume
- Dimensões de cada volume

Pesquise que outro termo pode ser utilizado para falar de Packing List. Esse termo aparece mais adiante neste estudo. Confira.

#### 4. Registro de Exportador

O Brasil permite que pessoas físicas ou jurídicas exportem. Mas precisam estar inscritas no Registro de Exportadores e Importadores. Esse registro é feito na Secretaria de Comércio Exterior do Brasil, vinculada ao Ministério da Economia. Essa inscrição é feita automaticamente no ato da primeira operação de exportação realizada no SISCOMEX.

### 5. Elaboração do Registro de Exportação (RE) no SISCOMEX

O exportador deve incluir no sistema todas as informações de natureza comercial, financeira, cambial e fiscal relativas à operação de exportação daquela mercadoria.

### 6. Conhecimento de Embarque



Este documento é emitido pela empresa de transporte internacional, atestando recebimento da carga e a obrigatoriedade de entrega no destino definido.

### 7. Certificado de Origem

Em qualquer operação, o exportador deve emitir um certificado que atesta o país de origem do produto. Assim, quando o Brasil exporta produtos, eles devem sair daqui com um Certificado de Origem, atestando que foram fabricados aqui no país. Esse certificado é emitido pelas federações de indústrias ou por agências credenciadas do Banco do Brasil.

O Certificado de origem é documento essencial que permite aos importadores obter vantagens como a redução ou isenção do imposto de importação.

*Antes de começar a exportar, um despachante especializado em comércio exterior orientou João a conseguir o Registro de Exportador, o que foi muito fácil! Ele fez o registro de sua empresa no SISCOMEX, via internet. O conhecimento de embarque das mercadorias transportadas via a área é chamado de AWB (Airway Bill) -Anexos III e IV-, por meio marítimo é chamado de BL (Bill of Lading), por meio rodoviário é chamado de Conhecimento Rodoviário de Transporte (CRT) e por meio ferroviário é chamado de Transporte Internacional por Ferrovia/Declaração de Transporte Aduaneiro Internacional (TIF/DTA).*

Os documentos necessários para embarcar uma mercadoria para o exterior são:

- Nota Fiscal de Venda.
- Registro de Exportação.
- Commercial Invoice.
- Certificado de Origem.
- Romaneio ou Packing List.
- Conhecimento de embarque (AWB, B/L, CRT, TIF/DTA).

## 8. Recebimento do pagamento da exportação

Para receber o pagamento pela mercadoria exportada, o exportador deve definir um método de cobrança. Ele deve ter o cuidado de escolher um método seguro, pois acionar judicialmente um mau pagador exige um processo internacional, que é muito caro. Muitos exportadores, nas primeiras operações, preferem receber antecipadamente ou então contar com a garantia de um banco.

João seguiu todos esses passos e primeiro enviou a Heinz, o representante da empresa alemã, uma Fatura Pró-Forma. Era muito parecida com as notas fiscais que emitia no Brasil, só que não tinha valor fiscal.

Só depois de receber a autorização de Heinz para embarcar a mercadoria e de comprovar que o pagamento da importação estava no banco, ele levantou os outros documentos: a Nota Fiscal de Venda, a Commercial Invoice, o Packing List, o Registro de Exportação via internet, e com a ajuda do despachante aduaneiro e do transportador conseguiu o Conhecimento de Embarque. O certificado de Origem ele conseguiu na federação de indústrias. E assim sua documentação ficou completa.

*Importar é comprar produtos de outro país.*

### IMPORTAÇÃO

Importar mercadorias do exterior envolve estes procedimentos e documentos:

1. Recebimento da Fatura Pró-Forma do exportador.
2. Inscrição no Registro de Importadores e Exportadores.
3. Licença de importação.
4. Realização do despacho aduaneiro.

Veja a seguir os detalhes de cada um:

#### 1. Recebimento da Fatura Pró-Forma do exportador

Depois de fechado um acordo de compra e venda entre importador e exportador, o importador precisa da Fatura Pró-Forma para fazer os procedimentos administrativos de importação. Além disso, deve analisar para ver se a tal Fatura Pró-Forma está correta, isto é, se reflete todos os aspectos e condições negociadas, para então autorizar o embarque da mercadoria.

#### 2. Inscrição no Registro de Exportadores e Importadores

Esse registro é feito automaticamente no SISCOMEX, na primeira vez que se fizer um processo de importação.

### 3. Licença de Importação

Licença de Importação é um documento eletrônico processado através do SISCOMEX, utilizado para licenciar as importações de produtos cuja natureza ou tipo de operação está sujeita a controles de órgãos governamentais, como, por exemplo, medicamentos e produtos alimentícios.

### 4. Realização do despacho aduaneiro

Quando uma mercadoria chega ao Brasil, é necessário fazer o despacho aduaneiro, por despachante credenciado. O despacho consiste em todos os procedimentos para entrar com uma mercadoria no país.

O despacho aduaneiro envolve os seguintes passos:

1. Elaboração da Declaração de Importação (DI) no SISCOMEX.
2. Pagamento de tributos federais devidos na importação: imposto de importação, PIS, COFINS, IPI. O ICMS, também devido na importação, deverá ser pago em banco.
3. Apresentação do Conhecimento de Embarque no recinto alfandegado onde se encontra a mercadoria.
4. Apresentação à Receita Federal dos seguintes documentos:
  - Extrato da Declaração de Importação.
  - Conhecimento de Embarque original.
  - Commercial Invoice (Fatura comercial) original. (ANEXO I)
  - Packing List ou romaneio (ANEXO II).
  - Certificado de Origem original.



*Quem declarar uma coisa e importar outra pode ter problemas sérios! Trazer mercadorias para dentro do país sem declarar e pedir autorização é crime de contrabando!*

### 5. Nomenclatura comum do Mercosul

*Como identificar a mercadoria exportada ou importada? Pelo nome, pela descrição? Se você exportar cadeiras para um país de língua espanhola, serão sillas. Se quiser trazer de lá frazadas, terá que apresentar no Brasil como "cobertores".*

*Se pudesse propor um método para resolver esse problema, o que você imaginaria? Registre. Em seguida, prossiga a leitura e veja a solução encontrada pelos países do mundo inteiro.*

Para simplificar o processo de comunicação no comércio exterior, os países criam códigos numéricos para identificar cada mercadoria. O código de identificação usado no Brasil é comum a todos os países do Mercosul – leva o nome de Nomenclatura Comum do Mercosul (NCM).

Imagine que uma empresa quer exportar pneus de bicicleta. Ela classificará o produto na NCM como:

- 40.11.4000 – Pneus de borracha dos tipos utilizados em bicicleta.

Onde:

- 40 – Borracha e suas obras.
- 40.11 – Pneumáticos novos, de borracha.
- 40.11.4000 – Pneus de borracha dos tipos utilizados em bicicleta.

### **Benefícios fiscais à exportação**

*Exportar vale a pena!  
É bom para a empresa  
e bom para o país.  
O Governo brasileiro  
incentiva as  
exportações. A venda  
de mercadorias para o  
exterior está isenta de  
diversos tributos: ICMS,  
IPI, PIS, COFINS, e  
alíquota 0% de IOF  
sobre as operações  
de crédito, câmbio*

## 6. Frete e seguro no comércio internacional

No comércio internacional, os fretes podem ser aéreos, terrestres e marítimos. Mercadorias caras e delicadas normalmente são transportadas por avião, enquanto mercadorias pesadas podem ir por navio.

O tipo de transporte dependerá do trajeto, prazo, tipo de mercadoria e valores envolvidos.

Quanto ao seguro, ele é obrigatório no comércio internacional, para precaver-se contra acidentes, como as mercadorias se deteriorarem durante o percurso. As grandes empresas seguradoras estão acostumadas a trabalhar com seguros internacionais para exportação e importação de mercadorias.

## 7. Acordos internacionais assinados pelo Brasil

É comum os países assinarem entre si acordos para fomentar as operações de comércio exterior bilaterais ou multilaterais. O



Brasil tem alguns acordos assinados, que representam benefícios para os exportadores e importadores.



O acordo mais importante de todos é o Mercosul, firmado entre Argentina, Brasil, Paraguai, Uruguai e Venezuela, que garante o livre acesso de produtos aos mercados dos países como se fossem produtos locais, com algumas exceções e restrições. Além disso, o Brasil é membro da ALADI, Associação Latino-Americana de Integração, que busca, a longo prazo, a gradual liberação do comércio em todo o continente latino-americano. Além disso, o país também tem acordos bilaterais com diversos países e para segmentos específicos.

Finalmente, o Brasil participa também da OMC, Organização Mundial de Comércio, órgão internacional que busca, através de grandes rodadas de negociações, liberar o comércio entre todos os países.



- Visite sites comentados por João na entrevista e verifique que tipos de incentivo, informações ou apoio eles oferecem a um futuro exportador:
  - **Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social** – <http://www.bndes.gov.br>
  - **Agência de Promoção de Exportações e Investimentos (APEX)** – <http://www.apexbrasil.com.br/>
  - **Sistema Integrado de Comércio Exterior (SISCOMEX)** – <http://idg.receita.fazenda.gov.br/orientacao/aduaneira/regimes-e-controles-especiais/acesso-aos-sistemas-de-comercio-exterior-web>
- Visite o site de um consulado e pesquise informações sobre os produtos que aquele país exporta e eventuais oportunidades para importar produtos para o Brasil.
- Visite também o site do Centro Internacional de Negócios da federação das indústrias de seu estado e também o SEBRAE local. Verifique que informações interessantes você pode registrar, para completar o que aprendeu neste estudo.



O Mercosul é um tema relacionado a comércio exterior que está sempre na mídia. Essa sigla designa o Mercado Comum do Sul, união para uma política comercial comum de cinco países da América do Sul.

É importante que você conheça melhor o Mercosul. Para isso, faça uma pesquisa em um dos sites indicados no exercício 1 e responda:

1. O que é esse acordo?
2. Que países participam do Mercosul e em que condições?

3. Que avanços trouxe para o comércio entre os países?
4. Por que será que inicialmente o bloco de países participantes foi chamado de Cone Sul?
5. Você considera que o Mercosul pode fortalecer a América Latina diante do domínio de outras potências do comércio internacional? Por quê?
6. Por que o Mercosul poderia preocupar nações como os Estados Unidos?



### **O respeito às diferenças**

Uma das grandes barreiras à exportação e à importação são as diferenças culturais que existem entre os países. E essas barreiras vão mais longe. Faltam políticas que favoreçam a tolerância e a convivência entre os povos. Os interesses econômicos e políticos de vários governantes muitas vezes falam mais alto do que a fraternidade entre as pessoas. Surgem as guerras, os conflitos, os atentados...



Por causa desse jogo político, muita gente não consegue perceber que, independentemente de raça, religião ou nacionalidade, somos todos iguais, seres humanos, com suas famílias, sonhos, projetos profissionais, problemas no dia a dia, assuntos de rotina.

Muitas pessoas costumam pensar em estrangeiros como pessoas diferentes, que vivem vidas diferentes das nossas, algo muito fora de nossa realidade.

Outros ficam chocados ao ver um estrangeiro que tem hábitos e cultura diferentes. Por exemplo, causa estranheza a alguns saber que em muitos países orientais os casamentos ainda são arranjados, que na Alemanha as pessoas não se abraçam efusivamente ao encontrar-se, mesmo que sejam amigos, ou que em certas regiões da Índia os miolos dos macacos são considerados um prato delicioso.

No caso da América Latina, hoje em dia, felizmente, não há conflito armado entre os países, como em outras partes do mundo, mas falta uma política que favoreça o intercâmbio cultural.

As diferenças culturais, de raça, religião, linguagem só enriquecem e dão atratividade aos diferentes povos. É preciso abrir-se para outras culturas para poder aproveitar toda a diversidade e aprender com ela.

O respeito às diferenças entre os povos traz, além de possibilidades de negócios, o diálogo, a tolerância e a paz.



Para aprofundamento dos temas discutidos nesta agenda, seguem abaixo algumas dicas que se relacionam com o conteúdo estudado. Estas dicas são muito importantes!

➤ **Sites:**

**Aprendendo a exportar** – <http://www.aprendendoaexportar.gov.br>

O site apresenta um conjunto de produtos multimídia elaborados para auxiliar aprendizes nos procedimentos operacionais de exportação.

**Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social** –

<http://www.bndes.gov.br/wps/portal/site/home>

Informações sobre apoio financeiro, programas de desenvolvimento do banco, dados sobre agropecuária, indústria, exportações e muito mais.

**Agência de Promoção às Exportações e Investimentos** – <http://www.apexbrasil.com.br/>

Site dessa agência do Governo brasileiro, com informações sobre o mercado de importação e exportação, licitações, agenda de eventos nacionais e internacionais, oportunidades de investimento.

**Sistema Integrado de Comércio Exterior (SISCOMEX)** –

<http://idg.receita.fazenda.gov.br/orientacao/aduaneira/regimes-e-controles-especiais/acesso-aos-sistemas-de-comercio-exterior-web>

Traz informações sobre cadastramento, importação, exportação, alfândega.

**SEBRAE** –

<http://www.sebrae.com.br/customizado/internacionalizacao-da-micro-e-pequena-empresa>

(consultado em maio de 2011)

Sobre exportação, com artigos, links, feiras, dicas para empresas.

**CIN – Centro Internacional de Negócios da Federação das Indústrias do Estado de São Paulo** – **FIESP** – <http://apps.fiesp.com.br/sitecin/>

Apresenta prestadores de serviços, informações sobre comércio exterior e dados úteis para quem deseja se aprofundar no assunto.

CIN – Centro Internacional de Negócios da Federação das Indústrias do Estado do Rio de Janeiro – FIRJAN – <http://www.cin.org.br>

➤ **Livros:**

**A primeira exportação a gente nunca esquece**, APEX, Editora Qualitymark, 2002.

O livro aborda de maneira didática e acessível a questão da exportação.

**Exportar: rotinas e procedimentos, incentivos e formação de preços**, de Luiz Martins Garcia, Editora Aduaneiras, 2001.

Para aqueles que desejam aprofundar-se na questão da exportação.

**Importação: prática, rotinas e procedimentos**, de Aquiles Vieira, Editora Aduaneiras, 2006.

Para aqueles que querem estudar mais importação.



**Aduaneiro**

Aduana, alfândega, “depósito”, local onde é feito o controle de mercadorias que entram e saem do país, através de fiscalização do pagamento de impostos, obtenção de documentos como licenças, registros, certificados de origem e outros.

**Alfandegado**

Local da alfândega onde se encontram produtos e mercadorias.

**Deteriorar**

Estragar, perder a função ou validade.

**Fomentar**

Estimular.

**Frete**

Transporte terrestre, fluvial, aéreo ou marítimo; carregamento de navio; valor a pagar por um transporte.

**Gafe**

Indiscrição involuntária, uma ação (ou palavra) feita de forma impensada, desastrosa, indiscreta.



Nesta Agenda, você estudou:

- Comércio exterior.
- Importação e exportação.



AGENDA

13

COMUNICAÇÃO  
EMPRESARIAL I

## Agenda 13– Comunicação Empresarial I

*Você já reparou que algumas pessoas acham que dialogar é perda de tempo? Para elas, as tarefas são muitas e o tempo é pouco, então acabam deixando o diálogo para depois.*

*A comunicação nem sempre acontece da melhor forma nas famílias, entre casais de namorados, entre amigos, no ambiente de trabalho. Mas se engana quem pensa que cuidar da qualidade da comunicação significa perda de tempo.*



## POR QUE APRENDER?



Se não houver tempo para uma boa comunicação, as pessoas podem se isolar umas das outras, sem saber o que pensam e o que sentem. Podem também imaginar coisas que, na verdade, não são exatamente daquele jeito: é o mal-entendido.

E em uma empresa? Pode ser que o tempo poupado em não conversar sobre um assunto importante seja gasto, em dobro, para refazer uma atividade – afinal, não houve entendimento sobre o que se deveria fazer. É o chamado retrabalho.

## MOMENTO DE REFLEXÃO

*Você já enfrentou alguma dificuldade para comunicar*

*suas ideias? Se já enfrentou, como se sentiu?*

*Será que você se comunica bem? O que o faz acreditar nisso?*

*Você se comunica melhor falando ou escrevendo?*

*Você é um bom ouvinte? Costuma escutar as pessoas com atenção?*

Pesquisas indicam que as falhas de comunicação são as fontes mais frequentes de conflitos entre as pessoas. Sabe por quê?

Descontando o período em que estão dormindo, as pessoas passam a maior parte de seu tempo – o que quer dizer mais ou menos 70% desse tempo – se comunicando: escrevendo, lendo, falando, escutando. Nenhum grupo humano pode existir sem comunicação. E com as empresas acontece o mesmo.

O objetivo deste estudo é discutir o processo de comunicação em suas diferentes modalidades e contextos. Você poderá perceber as diferenças entre dado, informação e comunicação. Conhecerá as barreiras do processo de comunicação, ou seja, tudo o que pode afetar negativamente a qualidade da comunicação.

Você também poderá valorizar ainda mais tudo o que diz, escuta ou escreve, considerando o contexto, o todo sobre o qual essa comunicação se dá. Afinal, do que adianta conhecer como funciona uma empresa e dominar tantos conceitos e técnicas, se você não consegue comunicá-los da melhor forma?



Se você fosse o paciente retratado na ilustração da página anterior, também ficaria assustado com o que o médico disse? Na verdade, as notícias dadas pelo médico ao paciente são muito boas. “Regozijar--se” significa “ficar alegre”, e “prognóstico” é o julgamento médico em relação à duração ou à evolução de uma doença. Se o prognóstico é promissor, quer dizer que o paciente evoluirá bem, pois promissor é o mesmo que bom, algo muito positivo, indica promessa de melhora.

Algumas pessoas usam, para se comunicar, palavras que são fáceis para elas, mas difíceis para quem as ouve. Para outras, usar palavras “difíceis” é também uma forma de guardar o conhecimento para si. Muitas vezes, alguns profissionais, como o médico da ilustração, têm fama de falar difícil (e ter letra ilegível!), o que pode ser uma barreira na comunicação com os pacientes.

Todo trabalho ligado à gestão de pessoas exige uma boa comunicação, com clareza e simpatia. Para trabalhar em equipe, por exemplo, é preciso trocar informações

*Comunicar-se é interagir com o mundo.*



com os colegas o tempo inteiro. Eles precisam entendê-lo, e você precisa entender o que eles querem dizer.

Todas as áreas da empresa dependem da boa comunicação. Só assim as informações podem chegar a todos. É fundamental “falar a mesma língua”, ou seja, saber o que a direção espera do

desempenho dos funcionários, saber que competências as pessoas precisam desenvolver, conhecer a missão da empresa e apoiar o planejamento estratégico e o controle da qualidade.

Imagine que um colega está com uma dúvida em relação a um trabalho muito importante. Ele diz que não sabe o que fazer, mas decidiu não perguntar ao supervisor, para não passar a ideia de que era um incapaz. Seu colega está muito preocupado e lhe pede um conselho.

Qual seria o seu conselho? Por quê?

A comunicação assume papel de destaque nas organizações. Se a comunicação é ruim, como atingir a mudança, alterando comportamentos e contando com aliados para a gestão dessa mudança?

Em uma visão geral sobre a Administração de uma empresa, a comunicação é fundamental em todas as áreas. Ela dá “liga” entre as áreas e permite que as pessoas se relacionem e se desenvolvam, trocando conhecimentos e experiências. Uma empresa que cuida dos seus processos de comunicação tem maior chance de crescer e se tornar competitiva.

A seguir, você aprenderá as diferentes formas de se comunicar e as barreiras ao processo de comunicação, conhecendo dicas para tornar sua comunicação mais eficaz.



Assim como Alan, o personagem da ilustração, muitas pessoas encontram dificuldade em comunicar seus sentimentos e ideias ou entender o que comunicam os outros.



*Quantas oportunidades podem ser perdidas devido à comunicação de má qualidade? Você já perdeu alguma oportunidade por esse motivo?*

*O que pode ser feito para aumentar a qualidade da sua comunicação?*



### Comunicar para compreender

Para entender a complexidade e a importância da comunicação na vida das pessoas, não basta enxergá-la com a função de apenas transmitir uma informação. A comunicação é um processo de interação, de mão dupla, que envolve duas ou mais pessoas. Ela envolve emoções, sentimentos, ideias e revela quem você é e como se situa no mundo.

Comunicação é troca de entendimento. Ninguém entende ninguém só por palavras. É preciso compreender as emoções e a situação em que fazemos a tentativa de tornar comuns (comunicar) conhecimentos, ideias, orientações ou qualquer outra mensagem, seja ela verbal, escrita ou corporal.

A comunicação estará completa quando existir compreensão, aceitação e ação resultante. Mas... comunicar-se para quê? Para estar no mundo de forma mais inteira, para aprender mais, conviver melhor com outras pessoas e também para afetar comportamentos, contribuir para mudanças. Como? Veja a seguir.

Se você se comunica de forma clara e eficaz, as outras pessoas poderão interpretá-lo e julgá-lo de forma correta. Por isso, pense sempre em quem escuta e coloque-se no lugar dessa pessoa.

Com essa atitude, você revela cuidado, atenção, respeito, aumentando a qualidade da sua relação com o outro.



### Diferença entre dado, informação e comunicação: a importância do contexto

**Dado** – Quando você consulta um gráfico, uma tabela ou um relatório, tem acesso a dados. Dados são números, palavras, figuras que, sozinhos, não contêm qualquer sentido.



Para ser compreendido, esse dado deve estar dentro de um contexto. No exemplo da ilustração, é preciso saber o porte da empresa, o número de pessoas que trabalham no setor financeiro, para poder concluir se o resultado da avaliação foi um sucesso ou um fiasco.

Você pode concluir a diferença entre dado e informação? Anote e só depois continue a leitura.



**Informação** – Informação é um dado contextualizado, interpretado, de modo a dar sentido, a dar significado aos dados.

**Comunicação** – A comunicação é uma via de mão dupla. É um processo de interação. A mensagem deve ser recebida e decodificada, isto é, trocada em miúdos, pelo receptor – a pessoa que recebe a mensagem. A comunicação ocorre quando o receptor consegue interpretar a mensagem de acordo com a intenção do emissor e quando o emissor capta o que pode ter sido

*Na era da informação, o conceito de emissor e receptor passa por uma revolução. Com a internet, as pessoas não são só leitoras ou receptoras, mas também podem interagir, clicando nos textos, opinando em fóruns e colocando sua linha na construção de um texto coletivo.*

assimilado, compreendido pelo receptor. Aí, a ponte entre emissor e receptor é construída. Há uma compreensão recíproca e um sentido compartilhado. Há entendimento.

George Bernard Shaw disse: “O maior problema com a comunicação é a ilusão de que ela foi alcançada.” Talvez isso seja um exagero. Mas, por via das dúvidas, seja claro e certifique-se de que foi compreendido.

A visão da comunicação empresarial dá destaque ao contexto e à compreensão das situações.

Só assim será possível agir de forma produtiva e inovadora, vencendo desafios e encontrando soluções, acertando no alvo, tratando os problemas de frente.

Por exemplo: se você trabalha com vendas em uma loja de produtos de informática e um cliente quer comprar uma impressora para o escritório, e não



entende nada do assunto, o que você deve fazer? Você deve dar e buscar informações necessárias para garantir que você entenda do que ele

precisa, fazendo uma boa venda. A informação é um pré-requisito da comunicação. No exemplo, a comunicação exige que você entenda as necessidades do cliente, suas dúvidas, seus medos, suas motivações e o seu desejo de comprar a impressora. Além disso, é possível que o cliente não compreenda os termos técnicos ligados à informática. Por isso, é fundamental que você tente se colocar no lugar do outro, usando palavras conhecidas ou explicando o significado daquelas que só são conhecidas por especialistas. É muito importante perceber que o outro o compreendeu. Só assim haverá um resultado ou uma ação resultante conquistada pela compreensão do contexto: uma venda certa, cliente satisfeito, uma ótima comunicação.

Por outro lado, para compreender ainda melhor os variados contextos, é preciso saber que podem existir barreiras no processo de comunicação. Quer saber quais são essas barreiras?

### **Barreiras da comunicação**

Você já sentiu como se existisse um muro entre você e outra pessoa? Veja os principais fatores que impedem a boa comunicação entre pessoas:

<b>Fatores que geram barreiras na comunicação</b>	<b>Como acontece na prática?</b>
Posições hierárquicas mal administradas	Se a relação entre chefe e chefiado não é boa, a comunicação é prejudicada. O chefe pode ser grosseiro, ofendendo seu chefiado, ou o chefiado pode ser muito fechado e sentir medo de perder o emprego caso discorde do chefe.
Opiniões muito rígidas	Pessoas com uma opinião fortemente formada podem ter dificuldade em aceitar uma opinião diferente da sua. Essas pessoas não procuram analisar cada contexto e têm dificuldade para se adaptar às mudanças.

Linguagem não compreendida	Uma palavra pode trazer imagens diferentes na cabeça das pessoas. Por exemplo: “gato” para uns trará a imagem do animal de estimação, enquanto para outros trará a imagem de um homem bonito, ou a de uma ligação irregular de luz.
Atitude preconceituosa	Ela pode ser tanto de quem envia quanto de quem recebe a mensagem, gerando dificuldade de sintonia e falta de entendimento, sobretudo quando pelo menos uma das pessoas se coloca na posição de prejudicar a outra, pois já possui uma opinião formada, inflexível e negativa.
Pressa	Existem pessoas que não deixam outra pessoa terminar uma frase. A pessoa pode acreditar que já “entendeu tudo” ou que a fala do outro não tem a menor importância. Pode ser também que a pessoa esteja mesmo sem tempo.
Desinteresse	Você já conversou com alguém que não para de olhar ao redor, de mexer em objetos e não o olha nos olhos? Há pessoas que só se interessam pela própria fala.
Desconfiança	Se não confiamos em alguém, a comunicação é prejudicada. Fica o receio do que a pessoa pode fazer com as informações que lhe confiamos.
Tendência a julgar	Imagine alguém que julga e critica os outros o tempo inteiro. É difícil que a escuta dessa pessoa seja eficaz.
Momento inadequado	Sabe quando você escolhe o pior momento para conversar com o seu chefe? Em um dia em que ele está irritado, por exemplo. O que você acha que acontece com a comunicação?
Locais barulhentos	Imagine uma obra barulhenta ao lado da empresa em que você trabalha ou ao lado de uma sala de aula.
Interrupções	Quando se é interrompido, perde-se o raciocínio. É preciso começar tudo de novo.
Escolha do canal	E-mail e telefone nem sempre são os canais mais adequados, embora práticos e importantes. Às vezes, é preciso olhar no olho. Escolha o melhor canal para o que você precisa comunicar.
Costumes	Pessoas de culturas, de países ou cidades diferentes podem se comunicar de outras formas, que só façam sentido no seu contexto cultural. Será que um empresário japonês gostaria de receber um forte abraço após um primeiro encontro de trabalho? Sabia que isto pode ser uma gafe? As interpretações mudam de acordo com os costumes; se você desconhecer a cultura do outro, pode, sem querer, erguer um muro na comunicação entre vocês.

Alguns tipos de barreiras na comunicação já aconteceram com você, no seu dia a dia, no trabalho ou em casa? Registre alguns exemplos.

*Se você está sem tempo de ouvir uma pessoa, é melhor dizer a ela que prefere marcar uma hora mais disponível, para poder ouvi-la com a devida atenção.*



A internet trouxe mais agilidade e facilidade para a comunicação. Contudo, existem diferentes formas de se comunicar nesse meio. Você tem acesso à internet? Se não tiver, visite uma lan house ou um cybercafé, lojas que oferecem esse serviço em troca de um determinado valor por hora. Pesquisar na internet, isto é, recorrer a sites de busca, é uma forma prática de buscar informações que pode ajudá-lo a encontrar algumas respostas em seu dia a dia profissional. Para fazer e aprender, pesquise na internet, consultando sites de busca ou sites em cuja informação você possa confiar, e registre:

- O que é um chat ou sala de bate-papo?
- O que é um fórum? Como participar de um?
- O que é uma lista de discussão? Como participar de uma?
- O que é “netiqueta”?
- O que é um emoticon ou smiley?

Após realizar sua pesquisa na internet, compare o que encontrou com as respostas no final deste livro.

Muito bem! Primeira parte da atividade cumprida! Contudo, há uma segunda parte que é ainda mais importante do que conhecer os conceitos. Afinal, o maior benefício da web é a interação social pelas interfaces de comunicação. Para entendê-las melhor, é preciso vivenciá-las. Por isso, veja cada uma das tarefas a seguir:

- Experimente participar de um chat.
- Inclua uma mensagem em um fórum.
- Participe durante alguns dias de uma lista de discussão.

Após a experiência, registre suas impressões.



1. Imagine a seguinte situação:

A secretária Ana entra sem bater na sala do chefe, que está em uma reunião importante, e diz que o documento que ele está aguardando ainda não chegou. O chefe responde, irritado:

– Não quero saber! Quero esse documento na minha mesa em cinco minutos!

Ana tenta falar:

– Mas...

O chefe grita:

– Chega! Não quero mais ouvi-la!

Analise a situação. Aponte as barreiras de comunicação e pense em dicas, para Ana e para o chefe, que poderiam ajudá-los a evitar ou amenizar essa situação desagradável. Registre suas ideias.



2. Observe a ilustração e registre seus comentários.

3. Por que você diria que tantas pessoas são consideradas más ouvintes? Isso tem algo a ver com o ritmo e o contexto da sociedade da informação? Quais as consequências desse comportamento para a qualidade do trabalho? Registre suas ideias.



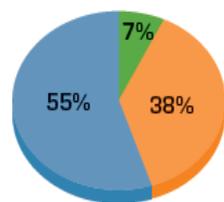
VALE SABER

### Comunicação não-verbal

Você já deve ter ouvido a expressão “um gesto vale mais do que mil palavras”. É verdade! A comunicação não-verbal se dá por gestos, expressões faciais, movimentos, sinais, comportamentos capazes de expressar o que não é dito com palavras. O corpo fala, e podemos nos comunicar sem emitir um único som. Se você já foi a uma festa ou a um barzinho, sabe que um olhar diz muito.



De acordo com pesquisas, o impacto de uma mensagem sobre o ouvinte está relacionado com:



- 7% – palavras (o que a pessoa diz).
- 38% – tom de voz, inflexão (a maneira como fala).
- 55% – corpo, olhos, mãos, braços, pernas, dedos (expressão e gestos).

Nas empresas, precisamos estar atentos à linguagem corporal, pois ela causa muitas impressões nas pessoas com as quais entramos em contato.

Lembre-se do poder da comunicação não-verbal e tente desenvolvê-la positivamente no seu dia a dia. Agora que você pensou e aprendeu sobre a importância de se comunicar bem no trabalho e na vida, fique ainda mais atento à qualidade das suas relações e à sua habilidade para compreender as pessoas e as situações.

Certamente, levando tudo isso em consideração, você contribuirá para o seu próprio desenvolvimento e para o desenvolvimento das pessoas ao seu redor, encontrando soluções mais facilmente. Continue estudando o assunto.



Para aprofundamento dos temas discutidos nesta agenda, seguem abaixo algumas dicas que se relacionam com o conteúdo estudado. Estas dicas são muito importantes!

➤ **Site:**

**Associação Brasileira de Comunicação Empresarial** - <http://www.aberje.com.br>

É um espaço dinâmico, com notícias de eventos, publicações e cursos na área. Indicado para quem tem interesse especial pelo assunto e quer acompanhar as tendências da comunicação nas grandes empresas.



**Aliado**

Partidário, cúmplice, aquele que está ao seu lado.

**Complexidade**

Qualidade do que é complexo, complicado, que se dá de diferentes formas.

**Contexto**

Situação na qual algo ocorre ou se insere.

**Fiasco**

Fracasso.

### Interface

Na era da internet, significa a possibilidade de encontro entre duas ou mais faces ou pessoas em atitude de comunicação. Usa-se muito o termo “ferramenta”. Contudo, “interface” traz de forma mais clara a ideia de ambiente para comunicação e diálogo.

### Sintonia

Harmonia, reciprocidade.



Nesta Agenda, você estudou:

- A importância da comunicação nas organizações.
- Fatores para uma boa comunicação interpessoal.



## Agenda 14– Comunicação Empresarial II

*Na era da comunicação, interagir é tudo. E isso se reflete bastante no mundo dos negócios. A empresa de hoje está conectada com o mundo, e nela as pessoas estão conectadas entre si.*

*Os profissionais recebem e enviam um alto número de correspondências eletrônicas, falam bastante ao telefone e realizam reuniões. A empresa do passado, em que cada pessoa trabalhava em silêncio e isolada, dá lugar ao trabalho das equipes em contínua interação e comunicação.*





Hoje, a comunicação ocorre das mais variadas formas e com todo tipo de dispositivos tecnológicos.



*Você acha que usa bem os recursos tecnológicos para se comunicar?*

*De que forma as tecnologias modificaram a vida empresarial?*

Neste estudo, o assunto continua sendo a comunicação nas empresas, em dois âmbitos: a comunicação à distância (sobretudo através das correspondências eletrônicas) e a comunicação presencial (abordando pontos como reuniões de trabalho e apresentações orais).



Hilário estava trabalhando há um mês como auxiliar de Administração numa empresa e já tinha passado por várias confusões, ocasionadas por problemas de comunicação.

A caixa de e-mails dele vivia lotada, e ele não conseguia dar conta de ler tudo. Volta e meia alguém perguntava: “Hilário, você não viu meu e-mail?” E ele: “Não, que e-mail?”

De quando?” “Mande há três dias...”, dizia a pessoa, já irritada.

Na primeira semana, ele avisou a todos sobre a data de uma reunião, por e-mail. Mas, na hora de cancelar, ligou para cada participante, deixando recado para aqueles que não se encontravam na empresa. Só esqueceu de verificar se receberam a mensagem. Conclusão: nem todos foram avisados e foi a maior saia justa.



Na segunda semana, na hora do café, mandou um e-mail com umas piadas para o Marcos Vinícius, seu amigo de infância. Mas, ao colocar o destinatário, errou e acabou mandando para o Marcos Venâncio, presidente da empresa. Quase foi demitido por justa causa.

Um outro dia, esqueceu o celular no ônibus, e aí ninguém conseguia mais falar com ele. Os colegas deixavam recados, e nada.

Para piorar a situação, na última reunião, Hilário ficou de fazer uma apresentação oral. Só que não deu tempo de preparar, e ele acabou usando bastante coisa que encontrou num site da internet. No meio da apresentação (que, aliás, estava um pouco maçante, pois Hilário falava sem parar, lendo dezenas de slides), um dos participantes disse: “Epa, com isso não concordo. Essa afirmação não é correta.”

Só aí Hilário percebeu que o site que consultou realmente tinha uma informação errada.

Se você pudesse dar alguns conselhos a Hilário, quais seriam?

- Será que a comunicação hoje em dia também tem a ver com organização pessoal?
- Que cuidados a comunicação presencial e a interação à distância exigem?



### **ALGUNS INSTRUMENTOS DE COMUNICAÇÃO À DISTÂNCIA**

Comunicação à distância é quando as pessoas se comunicam sem estar na presença uma das outras.

Você já deve ter visto um filme ou desenho animado em que uma tribo indígena usa sinais de fumaça para se comunicar com outra tribo. Esse exemplo mostra que as pessoas buscavam meios de se comunicar à distância desde tempos muito antigos.

A evolução tecnológica vem aprimorando os meios de comunicação à distância, além de inventar instrumentos novos. Mas tantas facilidades só são realmente aproveitadas se utilizadas de forma correta.



Veja a seguir como tirar o melhor proveito de alguns dos recursos de comunicação à distância mais utilizados nas empresas atuais.

### ➤ **Telefone celular**



**Whatsapp:  
economia e  
praticidade**

*Cada vez mais  
utilizado no  
mundo dos  
negócios.  
Alia  
praticidade,  
rapidez e baixo  
custo.*

Nas empresas, a telefonia celular veio complementar algo que faltava ao telefone fixo: a possibilidade de entrar em contato com as pessoas, mesmo que elas estejam fora do escritório.

Mas todo mundo conhece alguém com quem é impossível falar porque anda sempre com o celular desligado, não é mesmo? Pois é, de nada adianta a pessoa ter um celular se não tem a disciplina de manter a bateria carregada ou se vive esquecendo o aparelho pelos cantos.

Porém, é sempre bom saber quais são as normas da empresa em que você trabalha sobre fazer chamadas para números de celular. Afinal, o custo dessa ligação, em geral, é mais alto.

#### **O que seu celular toca?**

Funk, ópera, jazz, voz do namorado, sons de bichos e, é claro, o tradicional “trim-trim”. Praticamente não há limites para as possibilidades sonoras do toque do celular.

Apesar de criativos e divertidos, os toques de celular podem atrapalhar o trabalho e deixar todo mundo irritado. Ficar ouvindo um celular tocando insistentemente, sem que o dono atenda, tira a concentração de qualquer um! Para não correr o risco de incomodar ninguém, a etiqueta recomenda que no ambiente de trabalho você deixe o seu aparelho na função “silencioso” ou somente “um bipe”.

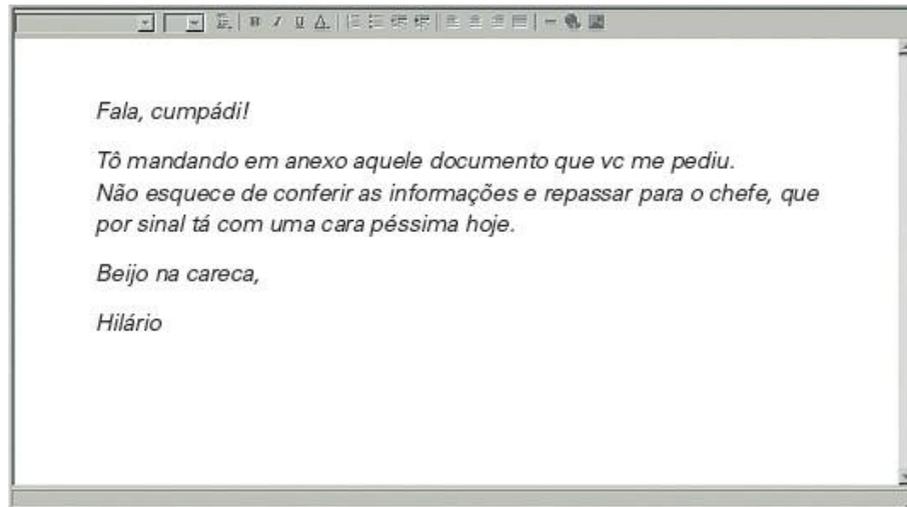


### ➤ **Armazenamento de Arquivos em Nuvem que é um recurso utilizado na transmissão de documentos**

O armazenamento de arquivos na nuvem é um método de armazenamento de dados na nuvem que permite que servidores e aplicativos acessem os dados por meio de sistemas de arquivos compartilhados. Os usuários podem criar, excluir, modificar, ler e gravar arquivos, bem como organizá-los em pastas, facilitando o seu acesso.

### ➤ **E-mail**

Hilário enviou uma mensagem de e-mail para um colega de trabalho de mesmo nível hierárquico. Além de colega, o rapaz é seu amigo pessoal. Veja a mensagem:



Anote as suas impressões sobre o texto desse e-mail. Depois, prossiga a leitura.

Também chamado de correio eletrônico, o e-mail favoreceu muito a comunicação nas empresas. Porém, se não for utilizado com base em critérios de organização e produtividade, em vez de ajudar, acaba atrapalhando o fluxo da comunicação.



Confira algumas dicas para usar essa ferramenta a seu favor:

***“Eh” permitido escrever assim?***  
*O uso da grafia própria da internet para agilizar a escrita – como “vc” (você), “tb” (também), “eh” (é), “pq” (porque) etc. – é admitido em algumas empresas. Mas é preciso ter bom senso, ficando atento para utilizar o português padrão no caso de destinatários especiais, como gerentes e clientes, entre outros.*

- **Linguagem apropriada**

Nas empresas, as mensagens de correio eletrônico são consideradas documentos, inclusive com valor jurídico.

Por esse motivo e por uma questão de atitude profissional, é importante ter cuidado com a linguagem que você usa nos e-mails, mesmo que o destinatário seja um colega que é também seu amigo pessoal.

O e-mail que Hilário enviou para o colega, por exemplo,



tem gírias e expressões excessivamente informais. Ele deveria usar a linguagem formal, apropriada ao relacionamento profissional, pois está utilizando uma ferramenta de comunicação da empresa. Imagine se, ao repassar o documento para o chefe, o colega mandasse sem querer o texto de Hilário junto? Seria um vexame desnecessário.

O mais grave, no entanto, é a ocorrência de erros na escrita. O uso do corretor ortográfico ajuda a evitar esse problema.

### O que é corretor ortográfico?

Em geral, os programas de e-mail das empresas têm corretor ortográfico. Se solicitado pelo usuário, ele aponta, antes de você enviar uma mensagem, eventuais erros de digitação e de grafia incorreta de palavras. Ainda assim, é fundamental você mesmo revisar o seu texto, pois o corretor pode deixar “escapar” algum erro que não faça parte do dicionário de português embutido nele.

- **Organização das mensagens**

Um certo dia, o chefe de Hilário pediu: “Encaminhe para mim aquele e-mail sobre o projeto de ambientação, que o cliente lhe enviou há um mês.” O rapaz ficou desesperado: “Como é que eu vou achar isso no meio de tanto e-mail?” Acabou demorando mais de uma hora para achar a tal mensagem, o que irritou muito o chefe.

Se Hilário organizasse as mensagens de sua caixa de entrada em pastas divididas por assunto, teria mais facilidade em encontrar o que precisa.

Também é importante ter o cuidado de arquivar periodicamente as mensagens que podem ter alguma importância e descartar as que não têm mais utilidade. Isso evita que você ultrapasse o limite de espaço de armazenamento de e-mails. Afinal, softwares de gerenciamento de e-mails não são próprios para arquivamentos de longa duração.



- **De olho no destinatário**

Você está lembrado de que Hilário quase foi demitido porque enviou, por engano, um e-mail de piadas para o presidente da empresa, em vez de enviar para o seu amigo? Pois é, muita gente comete erros semelhantes. O engano pode ser inofensivo ou grave, dependendo do teor da mensagem e para quem ela for enviada. O vazamento de informações confidenciais é um exemplo.



*A equipe em que você trabalha tem 40 pessoas. O gerente envia um e-mail a todos os membros, comunicando o aniversário de um deles, também copiado na mensagem.*

*Para felicitar o aniversariante, você enviará a resposta da mensagem a todos ou somente ao aniversariante? Responda e depois continue a leitura.*

*Há erros menos graves, mas que geram inconvenientes. No caso do comunicado de aniversário, a resposta da mensagem só interessava ao aniversariante. É um erro comum responder a todos os destinatários algo que só interessa a um. Os outros ficam recebendo mensagens que não são de seu interesse direto.*

- **Arquivos anexos**

Você já recebeu um e-mail com um arquivo anexo tão grande que quase lotou a sua caixa de entrada?

Nas empresas, os servidores de e-mail podem ter limitações de armazenamento e de capacidade de envio de mensagens. Em alguns casos, dependendo das características do sistema, mensagens com anexos muito pesados só são efetivamente encaminhadas no dia seguinte ao envio.

Você pode se informar com a equipe de Tecnologia da Informação (TI) da empresa qual a capacidade do servidor de e-mails.

*Imagine que você tenha que enviar vários arquivos pesados para o e-mail de uma pessoa, de uma vez só. Em vez de anexar todos na mesma mensagem, você pode armazená-los em uma pasta na nuvem, compartilhando o link de acesso, por e-mail.*

## COMUNICAÇÃO PRESENCIAL NAS EMPRESAS

Os dispositivos tecnológicos facilitam muito a comunicação à distância. Mas a forma mais utilizada de comunicação nas empresas ainda é presencial, ou seja, com as pessoas que fazem parte do processo de comunicação lado a lado, no mesmo espaço e tempo.

Por isso, a seguir, você também conhecerá algumas técnicas e orientações que lhe ajudarão a ter uma comunicação eficiente em algumas situações de trabalho.

Comunicação é troca de entendimento. Ninguém entende ninguém só por palavras. É preciso compreender as emoções e a situação em que fazemos a tentativa de tornar comuns (comunicar) conhecimentos, ideias, orientações ou qualquer outra mensagem, seja ela verbal, escrita ou corporal.

## REUNIÕES

Para que uma reunião de trabalho seja produtiva, a pessoa que vai conduzi-la precisa organizar uma pauta, ou seja, a lista de assuntos que vão ser tratados. A pauta deve ser informada aos participantes na convocação da reunião.

Se você está participando de uma reunião, também pode contribuir para uma boa comunicação. Como? Por exemplo, sendo breve em suas exposições, ouvindo atentamente os participantes, não interrompendo quando outras pessoas estiverem falando e fazendo perguntas sempre que necessário.

## APRESENTAÇÃO ORAL

Você já se viu ou viu alguém em um “pesadelo” como esse retratado na ilustração? Apresentações orais são muito comuns nas empresas. Então, é bom conhecer algumas dicas.

Realizar uma apresentação oral não é só falar livremente sobre um assunto. É importante que você domine o tema. Os ouvintes devem ter a impressão de que aquele assunto é coisa fácil para você.

Para tanto, você precisa se preparar com antecedência e harmonizar a comunicação verbal (o que você fala) com a comunicação não-verbal (as expressões faciais e os gestos).



Veja alguns itens de comunicação não-verbal que você deve levar em conta durante uma exposição oral:

- Mantenha a postura ereta, estando sentado ou de pé.
- Evite gestos que demonstrem ansiedade: coçar repetidamente (o nariz, a cabeça, os braços), gesticular demais, roer as unhas etc.

Registre que dicas você daria a alguém que precisa fazer uma boa apresentação oral.

Escreva o que vier à mente, sem se preocupar com certo ou errado. Se puder, faça algumas pesquisas na internet. Só depois volte à leitura deste texto.

Para uma boa apresentação, é preciso pensar no antes, no durante e no depois. Que tal conhecer cada uma dessas etapas?

#### a) Antes da apresentação

É a etapa em que você prepara a sua apresentação, detalhando desde o assunto que vai abordar até o local em que a apresentação acontecerá. Defina:

Item	O que significa
Objetivo	Para que você vai fazer a apresentação.
Justificativa	Por que você vai fazer a apresentação.
Formato	Como será a sua apresentação (somente comunicação oral? Usará algum equipamento audiovisual como apoio à apresentação?).
Público	Para quem você vai fazer a apresentação.
Data	Quando você vai fazer a apresentação.
Horário	Qual o tempo de duração da apresentação.
Local	Onde você vai fazer a apresentação.
Conteúdo	O que você vai apresentar.

É importante também que você evite decorar o conteúdo. Estude bastante o tema, para poder falar com naturalidade sobre ele.

**b) Durante a apresentação**

Para comunicar bem a sua apresentação oral, é preciso tomar alguns cuidados:

- Antes de começar, informe os ouvintes sobre o objetivo e o conteúdo geral da sua apresentação.
- Informe se poderão interrompê-lo para fazer perguntas ou se deverão deixar as dúvidas e comentários para depois que você terminar a apresentação.
- Respeite o tempo que você mesmo definiu para a apresentação.
- Preste atenção nas pessoas, sinta as reações delas e esteja pronto para mudar o tom de voz de acordo com essas reações.
- Não caia em vícios de linguagem, como: repetições de “né?”, “tá?”, “entendido?”, “então”.
- Evite gírias. Se estiver falando em nome da empresa, pense na sua responsabilidade! Você representa a organização!
- Tenha à mão um roteiro para a sua apresentação, com uma sequência dos tópicos que devem ser abordados e palavras-chave. Esse roteiro pode incluir dados e números para complementar sua exposição, se for o caso. Por exemplo: “A segurança na área operacional é problemática: nos últimos seis meses, tivemos quatro acidentes de trabalho, o que representa um aumento de 50% em relação ao semestre anterior.”
- Seja simpático e demonstre interesse em ouvir ideias da plateia.
- Ao final da apresentação, agradeça a participação das pessoas.

**c) Depois da apresentação**

Faça uma autoavaliação de como você se saiu na apresentação, identificando o que você precisa melhorar em apresentações futuras.



Responda e em seguida, confira as respostas no final deste estudo.

1. A secretária envia um e-mail para os 20 membros da equipe em que você trabalha, pedindo que confirmem a presença em uma reunião com o diretor. Você enviará a resposta ao e-mail só para a secretária ou para todos os que receberam o e-mail? Por quê?
2. Você precisa dar um recado urgente para o seu chefe. Porém, não é prudente interrompê-lo, porque ele está em reunião com um grupo de clientes importantes. Você

já sabe que ele não atenderá o celular. Qual poderia ser uma boa solução para passar o recado a ele, de forma discreta?

3. Ao configurar o seu programa de e-mails na empresa, que ferramenta você deve ativar para ajudar a prevenir o envio de mensagens com erros de ortografia?



### **Que tal compartilhar os seus conhecimentos?**

Prepare uma apresentação oral de dez a quinze minutos, para amigos ou parentes interessados em aprender e trocar ideias sobre os assuntos discutidos neste estudo. Faça um roteiro da sua apresentação, com uma sequência dos temas que deseja abordar. Depois, confira uma possível resposta no final do estudo.

É importante que, além de fazer o roteiro, você de fato realize a palestra. Lembre-se de informar se os ouvintes poderão interrompê-lo para fazer perguntas ou comentários, ou se deverão deixá-los para o final. Depois, peça que eles avaliem a sua exposição, sinalizando os pontos em que pode melhorar.



Com as tecnologias, o mundo parece que ficou até menor. Graças ao celular, e-mail, mensagens de texto e tantos outros recursos que certamente ainda vêm por aí, as pessoas podem ser encontradas e contatadas em qualquer lugar, a qualquer hora.

A tecnologia e o seu desenvolvimento facilitam a localização não só de informações, mas de pessoas.

Essa enorme facilidade gerou, no entanto, uma invasão de privacidade. Para muitas empresas, não há limite: mesmo após o expediente ou mesmo nos fins de semana, o funcionário é acionado pelos chefes ou colegas como se fosse um dia comum de trabalho.

Há casos em que o problema pode ser urgente. Porém, se não for e ele puder esperar até o próximo dia útil, neste caso vale o bom senso. Como qualquer ferramenta, a tecnologia deve ser usada com senso crítico e servir para beneficiar a nossa vida, não para prejudicá-la.

Por isso, quando o assunto é trabalho, é melhor sempre esperar o momento do expediente para respeitar a privacidade e o descanso das pessoas.



Para aprofundamento dos temas discutidos nesta agenda, seguem abaixo algumas dicas que se relacionam com o conteúdo estudado. Estas dicas são muito importantes!

➤ **Filme:**

**Celular – Um grito de socorro** (Cellular), de David R. Ellis, EUA, 2004

Uma mulher é sequestrada e presa, mas consegue fazer uma ligação telefônica após consertar um aparelho quebrado. Ela discar para um número qualquer, e a chamada cai no telefone celular de um homem, Ryan, que passa a buscar meios de ajudá-la. Este filme de suspense é um bom exemplo das utilidades que um celular pode ter e de como é importante ter uma forma de comunicação à mão.



**Destinatário**

Pessoa a quem se destina uma mensagem.

**Hierárquico**

Referente à distribuição ordenada de poderes, definindo os superiores e os subordinados.

**Palavra-chave**

Termo que contém uma ideia central, que remete a outras ideias relacionadas a ela.



Nesta Agenda, você estudou:

- A importância da organização pessoal para se comunicar.
- Instrumentos de comunicação à distância.
- Orientações para um bom desempenho na comunicação verbal.



### Agenda 15– Você no Mercado de Trabalho

*Conta uma lenda que, certo dia, um camponês pegou um ovo de águia na floresta e o colocou junto com os ovos das suas galinhas. Quando a águia nasceu, aprendeu a fazer tudo como se fosse galinha: comia milho, não voava, ficava no poleiro.*

*Um dia, um visitante chegou à fazenda e, vendo aquilo, disse: “Mas essa aqui não é uma galinha, é uma águia!” O camponês respondeu: “Foi águia, mas agora é galinha”. O visitante levou a águia para um penhasco.*

*Primeiro a águia ficou com medo, ameaçou voltar... Mas de repente abriu as suas enormes asas, timidamente guardadas há tanto tempo, e saiu voando sobre o vale, num corajoso voo.*





*A história da águia e da galinha é adaptada de um texto do escritor Leonardo Boff. Veja a referência do texto na seção Intertextos deste*

A história da águia e da galinha leva a refletir sobre o ser humano. Tem gente que vive como a águia no meio das galinhas. Pensa que é galinha, não sabe que é capaz de voar. Então se contenta ciscando os grãos que caem nos seus pés.

Mas na verdade cada pessoa tem dentro de si uma águia. Mesmo que alguns possam nos fazer pensar que somos galinhas, ou viver como galinhas, temos coração de águia, fomos feitos para sonhar, para encarar desafios, para voar alto.



*Você sabe que existe gente que tem potencial, mas não o explora?*

*E você, como se sente: ciscando os grãos feito galinha ou pronto para alçar voo?*

*O que essa história tem a ver com a sua vida profissional?*

Agora é o momento de pensar no mercado de trabalho e de refletir sobre algumas atitudes e competências pessoais que hoje são muito importantes para ter sucesso na profissão.



Esta ilustração foi baseada na charge de Miguel Paiva publicada no jornal "O Estado de S. Paulo", em 05/10/1988, edição histórica, comemorativa da promulgação da Constituição Federal.



### A VIDA DE RAIMUNDA

Raimunda é uma jovem de 25 anos e está terminando o ensino médio. Em muitos outros países, nessa idade ela teria terminado a faculdade e já estaria trabalhando há alguns anos.

No entanto, no Brasil, muitas crianças e jovens cursam algumas séries na escola bem mais tarde do que deveriam e do que têm direito. Isso acontece em função de uma série de fatores, sendo o principal deles a desigualdade social.

Raimunda mora na periferia de uma grande cidade, trabalha como atendente de um supermercado (leva uma hora e meia para chegar ao trabalho) e estuda à noite.. Ela ganha um salário mínimo e não sobra nada para economizar.

Mas Raimunda tem um sonho: ela quer ser técnica em Administração. Quem sabe, um dia, atuar no departamento administrativo de uma pequena empresa ou até de uma grande organização! Lidar com planejamentos operacionais e orçamentos financeiros, com fluxo de caixa e gestão do departamento de RH, com controle de qualidade, enfim, na área em que a empresa precisar e ela se sentir à vontade.

*São direitos sociais:  
a educação, a saúde,  
o trabalho, a moradia,  
o lazer, a segurança,  
a previdência social,  
a proteção à  
maternidade e à  
infância, a assistência  
aos desamparados  
(Constituição Federal,  
artigo 6º).*

### **Raimunda enfrenta desafios**

Um tempinho atrás, muitos termos “pareciam grego” para Raimunda. Mas hoje ela fala com naturalidade em balanço patrimonial, avaliação de desempenho de pessoas, pesquisa de mercado.

O percurso não foi fácil. Raimunda tem parte da família no Nordeste, e às vezes se sente sozinha. Às vezes, o trabalho aperta e coincide com a semana de provas do seu curso. Ela tem vontade de comprar livros, mas o dinheiro é curto. Raimunda olha para aquela cidade grande tão complicada, que parece feita contra ela, e pensa em desistir.

Mas ela não desiste, sabe por quê? É que Raimunda pensa em crescer. Não quer passar a vida como a galinha da fábula. Ela quer crescer como pessoa, ver outros horizontes, enfrentar novos desafios. E sabe que para isso é preciso ter coragem. Se não se arriscar, sabe que não vai ser feliz, pois acredita que na vida é preciso tentar se realizar de alguma forma, como pessoa, como trabalhador, como cidadão.

### **Sobre Raimundas, galinhas e águias**

A história de Raimunda é muito parecida com a história de milhões de brasileiros. Wellington, Ronaldo, Carol, Mariana, Chico... Homens e mulheres que sonham em se desenvolver, que têm direito a aprender e a trabalhar para sustentar suas famílias, querem escrever a sua linha na História do nosso país. Pessoas que timidamente vão tentando vencer tantas e tantas barreiras e seguem em frente.

Na sociedade de hoje, como você aprendeu neste curso, as coisas não dependem só do trabalhador. Não se trata simplesmente de dizer: “Eu vou me esforçar e vou conseguir.” O problema social e econômico de um país que vive inserido num mundo globalizado é muito mais complexo.

No entanto, mesmo assim, vale a pena fazer tudo o que estiver ao nosso alcance. Por isso, sempre se lembre de agir como a águia e tente voar alto.



Muitas pessoas encontram dificuldade de se inserir no mercado de trabalho. Grande parte das vezes é pela escassez de novos postos de trabalho (a oferta é maior do que a demanda). Mas muitas vezes é também por falta de qualificação ou de competências pessoais.

Que competências são importantes hoje para atuar no mercado de trabalho, seja em que área for?

Registre.

A seguir, você vai saber mais sobre algumas das competências que as empresas esperam hoje em dia de todo trabalhador.

## TER INICIATIVA E SER PROATIVO

Você percebe a diferença entre os dois funcionários da ilustração a seguir? Pense e depois prossiga a leitura.

O funcionário que se limita a fazer o que o chefe pede ou que adota a lei do mínimo esforço (“Se ele não pediu, não vou me mexer”) tem poucas chances de avançar na carreira. A empresa enfrenta competições muito acirradas no mercado e só pode superar continuamente seus limites com uma equipe que tenha iniciativa.



### O que é corretor ortográfico?

Em geral, os programas de e-mail das empresas têm corretor ortográfico. Se solicitado pelo usuário, ele aponta, antes de você enviar uma mensagem, eventuais erros de digitação e de grafia incorreta de palavras. Ainda assim, é fundamental você mesmo revisar o seu texto, pois o corretor pode deixar “escapar” algum erro que não faça parte do dicionário de português embutido nele.

### COMO É O PROFISSIONAL SEM INICIATIVA?

Veja reações que servem como exemplo para analisar profissionais sem iniciativa.

O chefe pede: “Procure na enciclopédia algo sobre a vida de Kolkov.”

O funcionário responde de alguma destas formas:

- “Mas... Temos enciclopédia na empresa?”
- “Mas quem foi Kolkov. Ele já morreu?”
- “Não prefere que eu traga a enciclopédia para o senhor procurar?”
- “O mais indicado para isso seria o José.”
- “Precisa disso para agora, agora?”

### Como é um profissional proativo?

- Faz o que precisa ser feito, sem que seja necessário o chefe pedir isso a ele a toda hora.
- Quando surge um problema, não vai correndo pedir solução ao chefe, nem joga o problema para outros: leva ao chefe uma possível solução e não sobrecarrega os demais.
- Procura qualidade em todas as coisas que faz.
- Sua postura vem do fato de que gosta do que faz e por isso se dedica ao seu trabalho e busca crescimento pessoal e profissional.

*“Você pode ter um chefe, receber o pagamento de determinada empresa, mas você é que decide que potencial alcançar em sua carreira. Todos os dias você tem chance de exceder-se, de ser excepcional. Tudo isso vem da iniciativa.”*  
*Bob Nelson, especialista em gerenciamento e motivação na empresa..*

### Ser capaz de adaptar-se

Existem áreas que pedem mudança o tempo todo, não é mesmo? Uma delas é o esporte. Dependendo da estratégia do adversário, o time precisa apresentar uma resposta diferente, para surpreender.

Acontece que o mundo das empresas está cada vez mais parecido com isso. Tem que surpreender o concorrente e surpreender o cliente. Isso exige que os líderes façam rearranjos internos, montando equipes

diferentes a cada projeto, ou contando com um profissional em novas funções, conforme a necessidade. Isso ativa a capacidade de adaptação da pessoa, que pede versatilidade e flexibilidade.



A versatilidade é a habilidade de uma pessoa em se adaptar a situações diferentes. A flexibilidade é o desejo dela de se adaptar.

### COMO É O PROFISSIONAL NÃO ADAPTÁVEL

Veja reações que servem como exemplo para analisar o profissional que não é adaptável.

O chefe diz: “Excepcionalmente, teremos uma reunião começando às 7h30. Conto com você para fazer a ata e me ajudar no andamento das pendências.”

O funcionário responde de alguma destas formas:

- “Puxa, mas o horário de entrada é às 9h...”
- “Mas eu nunca fiz ata de reunião. Não seria melhor o gerente do projeto?”
- “Eu não fui contratado para fazer isso.”
- “Isso foge ao escopo da minha função.”
- “Eu não tenho muita facilidade para fazer controles.”

Imagine estas situações:

- Você tem uma reunião cheia de pessoas importantes, que seria numa sala formal. No entanto, a sala está em obras, e o anfitrião diz: “Vamos então para a sala de criatividade. Lá sentamos no chão, sem sapatos.” Você lembra na hora que está usando uma meia furada.
- Seu chefe tem que fazer uma apresentação para clientes importantes e pede a você que o ajude a preparar o material, usando um programa específico no computador, que você domina bem. No entanto, na hora de preparar, falta energia na empresa e nenhum computador funciona.



*Situações assim não têm mais lugar no mercado de trabalho.*



*Como você reagiria nessas situações?*

*Você seria capaz de se adaptar às necessidades de cada situação?*

### **COMO É UM PROFISSIONAL ADAPTÁVEL?**

- Flexível: adapta-se a situações inesperadas, está pronto para mudar sua atuação quando necessário.
- Sempre disposto a aprender algo novo.
- Trabalha bem, mesmo sob pressão.
- Versátil: se vira com facilidade, atuando eventualmente em posições que não são as dele. Mas atenção: versatilidade não é falta de foco.

A necessidade de um profissional versátil, proativo e flexível tem também muito a ver com a reengenharia do mercado de trabalho: trata-se de produzir mais com estruturas mais enxutas – ou seja, com menos gente. Hoje as empresas pedem que um funcionário faça as tarefas correspondentes ao que quatro profissionais faziam antes. Isso gera estresse e piora a qualidade de vida do trabalhador – chegando, em certos casos, a situações abusivas.

### **AUTONOMIA INTELLECTUAL E CRIATIVIDADE**

Já ouviu alguma vez a frase: “Você não é pago para pensar, é pago para fazer?”

Se você já ouviu, esteja certo de que a pessoa que falou não acompanhou as mudanças do mundo do trabalho. Hoje ninguém quer na empresa um funcionário que trabalhe mecanicamente, como se fosse um robô.

É claro que não se trata de ficar dando palpites na área dos outros, a toda hora. Mas toda empresa quer um funcionário capaz de:

*Como fazer mais com menos? Às vezes, a empresa não tem orçamento disponível, mas precisa fazer determinada ação. Buscar uma solução para essa situação é uma oportunidade para usar a criatividade.*

- Sugerir um modo mais ágil e simples de fazer determinada tarefa.
- Trazer ideias novas que possam otimizar o próprio trabalho ou o da sua área.
- Pensar sobre o que faz e entender o sentido do seu trabalho.

É por isso que uma das qualidades de um bom líder é envolver a equipe no trabalho, explicando o sentido. Como querer que um funcionário tenha autonomia intelectual, se o chefe simplesmente diz “Gabriel, faça uma tabela de preços de computadores”? Provavelmente, quando a tabela chegar, não será o que ele queria. Ele deveria ter explicado que tipo de máquinas queria e qual era o objetivo da tabela: selecionar os melhores preços? Comparar estratégias da concorrência? Atualizar-se sobre as novidades? E assim por diante.

A criatividade também é muito valorizada. Ela é a capacidade de ter ideias originais e ajuda a resolver situações inesperadas. É quando as pessoas



*“O que seria da vida se não tivéssemos coragem de tentar coisa alguma?”*

*Vincent Van Gogh,  
pintor holandês  
do século XIX.*

falam: “Que ideia boa! Como é que ninguém tinha pensado nisso antes?”

Tem gente que diz: “Xi, então estou perdido, porque

não tenho criatividade para nada.” Você sabia que a pessoa pode aprender a desenvolver a sua criatividade? Para ter criatividade, o primeiro passo é estar atento ao que se faz e pensar: “Por que isto é assim? Será que poderia ser diferente e melhor?”

Ler bastante, participar de seminários e congressos, assistir a palestras com especialistas, ter uma vida cultural – ir ao cinema, ao teatro, viajar, conversar com amigos... –, tudo isso também abre a mente e dá asas à imaginação.





### TESTE: VOCÊ É PROATIVO?

Você é proativo? Como você reage a mudanças? Faça este teste e verifique a sua pontuação. Seja bem sincero e marque a opção que mais se aproxima da sua realidade.

1. A equipe em que você trabalha está prestes a tomar uma decisão que todos sabem que não é muito boa. Alguém diz que não há alternativa possível. Você:
  - a) Decide se conformar, porque não tem outro jeito.
  - b) Sugere que se pense em uma nova decisão e pede opiniões.
  - c) Diz que convém
  
2. Nas horas vagas do seu dia, ou no final de semana, você:
  - a) Em geral faz sempre as mesmas coisas.
  - b) Gosta de buscar opções diferentes e ir a lugares aos quais nunca foi.
  - c) Leva bastante tempo para decidir o que fazer, pois é difícil escolher.
  
3. Que frase melhor define a sua forma de ver a vida:
  - a) “Em time que está ganhando não se mexe.”
  - b) “Que seria da vida se não tivéssemos coragem de tentar coisa alguma?”
  - c) “O futuro a Deus pertence.”
  
4. Uma pessoa do seu grupo de trabalho apresenta uma ideia inovadora, mas arriscada e pouco viável. Você:
  - a) Mostra os pontos que tornam a ideia inviável e procura convencer o grupo.
  - b) Ressalta os pontos positivos da proposta e busca uma forma de aproveitá-los.
  - c) Espera que o grupo fale, pois, se todos gostarem, você terá que concordar.
  
5. Uma pessoa pode mudar de opinião:
  - a) Nunca.
  - b) Em determinadas situações.
  - c) O tempo inteiro.

*Há muitas outras competências bastante valorizadas no mercado. Pesquise em sites especializados em Recursos Humanos e procure se autoavaliar e se autodesenvolver para melhorar cada vez mais.*

6. Se o líder da organização reúne o grupo e diz que vai anunciar uma série de mudanças, você:
  - a) Fica preocupado e troca olhares de desconfiança com outros colegas.
  - b) Fica interessado e anota os maiores desafios para o seu trabalho.
  - c) Ouve interessado, mas interiormente diz: “Isso não vai pegar...”
  
7. Uma pessoa que trabalha no seu setor costuma usar roupas e acessórios extravagantes. Você:
  - a) Acha estranho e em casa conta sobre aquelas coisas tão esquisitas.
  - b) Respeita, pois cada um pode ter seu estilo.
  - c) Nunca repara em coisas desse tipo.
  
8. Se você aprende algo novo num curso, palestra ou revista especializada, você:
  - a) Guarda cuidadosamente para poder aplicar e se destacar no trabalho.
  - b) Faz uma cópia ou coloca num e-mail e passa para seus colegas.
  - c) Anota tudo, mas poucas vezes tem oportunidade de aplicar na prática.
  
9. Começa a passar no circuito um filme chinês – em alguns cinemas, até com entrada gratuita. Você:
  - a) Nem pensa em assistir, pois já tem preferências de filmes bem definidas.
  - b) Vai assistir e comenta suas impressões com os amigos.
  - c) Dificilmente fica sabendo, pois não se interessa por lançamentos de filmes, muito menos orientais.
  
10. Para você, a mudança, seja qual for (de casa, de cidade, de profissão, de organização...), é:
  - a) Um mal necessário, mas possível de evitar.
  - d) Uma oportunidade de crescimento.
  - e) Algo que pode ocorrer, mas não agora.

Terminou? Agora some quantas vezes você marcou cada letra (a, b ou c). Em seguida, veja os resultados no final deste estudo.



Este é o momento de você olhar para trás, e fazer a sua síntese pessoal do que aprendeu:

- Faça um resumo dos pontos principais que aprendeu.
- Que pontos serviram não só para o seu trabalho, mas também para a sua vida?
- Ao terminar este estudo, você, com certeza, é uma pessoa diferente do que era quando começou. Que mudanças percebe em você mesmo? Escreva sobre elas.

Registre.



#### **APRENDER E DESENVOLVER-SE SEMPRE**

Em um de seus livros, o escritor norte-americano Richard Bach diz: “Eis um teste para saber se você terminou sua missão na Terra: se você está vivo, não terminou.”

Com a aprendizagem acontece a mesma coisa. Se você está vivo, ainda tem coisa para aprender. Por isso, a aprendizagem não acaba neste estudo. Ela continuará ao longo da sua vida pessoal e profissional.



Leve a atitude de pesquisa permanente para a sua vida. Em cada desafio novo, imagine que é uma seção de atividade da agenda”.

Seu bloco está cheio de anotações – são seus saberes. Vire a página: ela está em branco. É sempre assim – há sempre uma página nova para você preencher.

Agora, a palavra é sua.



Para aprofundamento dos temas discutidos nesta agenda, seguem abaixo algumas dicas que se relacionam com o conteúdo estudado. Estas dicas são muito importantes!

➤ **Livros:**

**“A águia e a galinha, a metáfora da condição humana”**, de Leonardo Boff, Editora Vozes, 1997.

O autor se vale da metáfora da águia e da galinha para analisar o espírito humano: por um lado, estamos presos ao tempo e ao chão (galinhas), mas, por outro, fomos feitos para a liberdade, para o infinito, e precisamos deixar emergir o lado águia. No entanto, essa passagem não é tão fácil, como mostra o autor.

**“Mensagem a Garcia”**, de Elbert Hubbard, Editora Itatiaia, 2000.

Este ensaio conta que, durante a guerra entre os Estados Unidos e a Espanha, o presidente McKinley precisava se comunicar com um general cubano, Calixco Garcia. Precisava de alguém que levasse a carta, mas ninguém sabia como encontrar o general, que estava escondido nas montanhas de Cuba. Um soldado, Andrew Summers Rowan, foi indicado para a atividade. Ele recebeu a carta e, sem fazer uma só pergunta, tratou de cumprir sua missão. Atravessou o mar, cruzou o desconhecido sertão de Cuba, fazendo de tudo para resguardar a carta, e conseguiu entregar a mensagem ao destinatário em menos de quatro semanas. Deste texto vem a conhecida expressão “mensagem a Garcia”, que se usa em muitos contextos. O texto trata da excelência profissional e da iniciativa – embora tenha alguns trechos um pouco duros demais, reflexo da época em que foi escrito (1913). Hoje, mais do que nunca, se o profissional quiser ser valorizado, precisa fazer como Rowan: ser capaz de “levar a mensagem a Garcia”.

➤ **Música:**

**“O que é o que é?”**, **Caminhos do coração**, de Gonzaguinha, EMI/Odeon, 1982.

O primeiro verso da música já diz tudo e tem tudo a ver com o que foi discutido neste estudo. Vale a pena ouvir a linda melodia e curtir a letra. Alguns trechos:

[...]

Viver e não ter a vergonha de ser feliz

Cantar e cantar e cantar

A beleza de ser um eterno aprendiz

Ah, meu Deus, eu sei, eu sei

Que a vida devia ser bem melhor e será

Mas isso não impede que eu repita

É bonita, é bonita e é bonita

[...]

Há quem fale que a vida da gente é um nada no mundo

É uma gota, é um tempo que nem dá um segundo  
Há quem fale que é um divino mistério profundo  
É o sopro do criador numa atitude repleta de amor  
[...]  
Somos nós que fazemos a vida  
Como der ou puder ou quiser  
[...]  
É a vida, é bonita e é bonita”

➤ **Site:**

**9 competências que as empresas esperam de você** - <https://exame.abril.com.br/carreira/9-competencias-que-as-empresas-esperam-de-voce/>.

Conheça as nove habilidades atuais que muitas esperam dos profissionais de suas equipes.



**Anfitrião**

Aquele que recebe as pessoas em sua casa ou no escritório (no caso de uma reunião que envolve visitantes de fora).

**Emergir**

Vir à tona, aparecer.

**Majestoso**

Que tem majestade, pomposo, suntuoso, respeitável.

**Penhasco**

Rochedo elevado.



Nesta Agenda, você estudou:

- Iniciativa e proatividade.
- Adaptabilidade, versatilidade, flexibilidade.
- Autonomia intelectual e criatividade.



## Agenda 1 – O controle da organização



- a) Operacional.
- b) Tático.
- c) Estratégico.



Como você viu no texto, o controle deve ser realizado em quatro etapas:

- 1) Estabelecer critérios e indicadores de avaliação.
- 2) Avaliar o desempenho.
- 3) Comparar o desempenho com os indicadores que foram estabelecidos.
- 4) Realizar ações de correção ou de modificação.

No caso da franquia, existem duas metas a atingir:

- Attingir um faturamento mensal de R\$ 20.000,00.
- Ser conhecido no bairro pela agilidade e cordialidade no atendimento.

Assim, o sistema de controle de desempenho deve ser baseado nessas duas metas. Os critérios e indicadores de avaliação podem ser:

- Attingir vendas de R\$ 900,00 por dia (o que mensalmente dará um total aproximado de R\$ 20.000,00).
- Obter nota mínima 8, de 0 a 10, na avaliação dos clientes sobre a cordialidade no atendimento.
- Realizar cada atendimento em, no máximo, um minuto.

Essas medidas podem ser verificadas através de:

- a) Registro diário, em uma planilha de cálculo, das vendas realizadas, em unidades e valores.
- b) Preenchimento de questionário pelos clientes avaliando a qualidade e cordialidade do atendimento.
- c) Cronometragem do tempo de permanência na loja de cada cliente (essa avaliação pode ser feita com alguns clientes, nas horas de maior movimento).

Os resultados obtidos nas avaliações devem ser comparados com os indicadores definidos no item 1.

Se algum dos indicadores não for atingido, será necessário implementar melhorias e modificações.

Se a meta 2 não for atingida, o empresário pode:

- Capacitar os funcionários, com o objetivo de sensibilizá-los para a importância de atender com cordialidade.
- Estabelecer um prêmio para os funcionários sempre que se atingir uma média mensal alta na classificação dos clientes sobre a cordialidade no atendimento.

As melhorias acima dizem respeito à cordialidade. No caso da agilidade do atendimento, pode ser seguida a mesma estratégia (capacitação e premiação por desempenho).

## Agenda 2 – A gestão da informação



- a) Cadastro geral de empregados e desempregados: três anos.
- b) Contrato de trabalho. Tempo indeterminado.
- c) Pedido de demissão: dois anos.
- d) PIS/PASEP: dez anos.

- e) Documentos relativos ao FGTS: 30 anos.
- f) Registros de ponto: cinco anos.
- g) Exames médicos: admissional, periódico, de retorno ao trabalho, mudança de função e demissional: 20 anos.



Como você viu no texto, o controle deve ser realizado em quatro etapas:

**Situação 1** - Utilizar uma fragmentadora de papéis, que possibilitaria a destruição completa dos documentos sigilosos para serem jogados no lixo com segurança, tornando impossível sua leitura e entendimento.

**Situação 2** - O que a empresa precisa é de uma intranet. A intranet é um importante instrumento de compartilhamento de informações, e constitui uma rede interna à qual só podem ter acesso os membros de uma organização, por meio de computadores conectados a essa mesma rede. Portanto, é preciso procurar fornecedores ou desenvolvedores de intranets.

**Situação 3** - Nesse caso, é necessário fazer uma pesquisa para encontrar fornecedores de ERP (“Enterprise Resource Planning”, ou Planejamento de Recursos Empresariais). Sistemas desse tipo têm a função de armazenar, processar e organizar em tempo real as informações geradas nos processos organizacionais. O ERP estabelece relações de informação entre todas as áreas de uma empresa, unificando dados e proporcionando uma visão integrada. É também conhecido como “software empresarial de colaboração”, pois necessita do auxílio e comprometimento dos funcionários. Eles são responsáveis por atualizar os dados que alimentam o ERP, fazendo a empresa interagir.

**Situação 4** - A empresa pode enviar parte de seus documentos, que não são utilizados nas atividades, para depósitos externos. No entanto, há outra possibilidade mais eficiente: contratar um serviço de microfilmagem (captação das imagens de documentos por processo fotográfico). A legislação federal brasileira, que regulamenta as atividades de microfilmagem no país, estabelece que o microfilme reproduz os mesmos efeitos legais dos documentos originais. Estes podem, portanto, ser eliminados após a microfilmagem, sempre que sejam adotados procedimentos adequados para a preservação e segurança da cópia microfilmada.

## Agenda 3 – Avaliação de desempenho



Avaliação de desempenho - Restaurante					
Nome do avaliador		Função		Setor	
Nome do Avaliado		Data		Função	
<b>1 – Objetivo da avaliação</b>					
Essa avaliação tem como objetivo verificar o desempenho dos funcionários e detectar possibilidades de melhoria.					
<b>2 – Público a ser avaliado</b>					
Garçons					
<b>3 - Conceitos</b>					
5	Excede o esperado para a função de forma significativa.				
4	Atende ao esperado para a função de forma suficiente.				
3	Atende ao esperado para a função de modo regular.				
2	Não atende ao esperado para a função, deixando a desejar muitas vezes.				
1	Nunca atende ao esperado para a função.				
<b>4 – Descrição dos indicadores</b>					
	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
<b>Em relação à empresa</b>					
Segue as normas de higiene do restaurante					
Tem compromisso com a imagem do restaurante					
<b>Em relação à função</b>					
Pontualidade e assiduidade					
Serenidade e paciência no atendimento aos clientes					
Rapidez e agilidade					
Conhecimento dos diferentes itens do menu					
Fluência e clareza ao informar os clientes					
<b>Em relação a atitudes e comportamentos</b>					
Flexibilidade e capacidade de adaptação					
Tolerância a ideias diferentes					
Relacionamento interpessoal					

5 – Grau de desempenho a ser utilizado	
Acima de 8,0	Excelente colaborador. Supera o esperado. Seu desempenho se destaca.
Entre 6,0 e 7,9	Bom colaborador. Em geral, alcança o que se espera dele.
Abaixo de 5,9	Colaborador deixa a desejar. Em geral, contribui de forma parcial com a empresa.



**Situação 1** - A primeira grande falha da empresa Mar e Velas Ltda. foi demorar tanto para dar o feedback aos avaliados. Esse tempo sem respostas fez com que os funcionários avaliados ficassem desmotivados com a avaliação. Além disso, simplesmente enviaram-se os resultados, quando o correto é dar o feedback ao avaliado através de um diálogo em que se possa explicar o que foi detectado na avaliação. Assim, perdeu-se a oportunidade de reforçar as atitudes e comportamentos positivos e propor a modificação daqueles mais negativos. O resultado é que a avaliação não cumpriu seu objetivo principal, que é promover o desenvolvimento dos funcionários e da organização como um todo.

**Situação 2** - Os sistemas de avaliação de desempenho da educação tradicional trazem alguns vícios muito encontrados também em algumas organizações. Utilizam-se métodos objetivos, como uma prova, em que se avalia o que a pessoa sabe apenas em um determinado momento, na hora em que ela fez a prova, e através de um simples número ou conceito. Com isso, perdem-se dados muito importantes, como, por exemplo: a participação e o interesse do aluno nas aulas, o que ele tem pesquisado ou estudado, sua evolução pessoal e em termos de competências e habilidades.

## Agenda 4 – O controle orçamentário



a)

Produções Planejadas S.A.				
Orçamento previsto para o mês 1 em R\$				
		Cenário pessimista	Cenário provável	Cenário otimista
Unidades vendidas		65.000	70.000	75.000
Preço de venda		3,50	3,50	3,50
	Valor unitário	Valor Total	Valor Total	Valor Total
Receita	3,50	227.500,00	245.000,00	262.500,00
<b>Custos variáveis</b>				
• Materiais diretos	0,80	52.000,00	56.000,00	60.000,00
• Mão de obra direta	1,20	78.000,00	84.000,00	90.000,00
• Transporte dos produtos	0,08	5.200,00	5.600,00	6.000,00
• Embalagem e acondicionamento	0,09	5.850,00	6.300,00	6.750,00
• Outros custos variáveis	0,10	6.500,00	7.000,00	7.500,00
Total de custos variáveis	2,27	147.550,00	158.900,00	170.250,00
Margem de contribuição	1,23	79.960,00	86.100,00	92.250,00
<b>Custos fixos</b>				
• Aluguel		900,00	900,00	900,00
• Energia		150,00	150,00	150,00
• Pessoal administrativo		2.500,00	2.500,00	2.500,00
• Limpeza e manutenção do local		1.700,00	1.700,00	1.700,00
• Despesas administrativas		300,00	300,00	300,00
Total de custos fixos		5.550,00	5.550,00	5.550,00
Lucro líquido		74.400,00	80.550,00	86.700,00

**b)**

Produções Planejadas S.A.					
Orçamento previsto para o mês 1 em R\$					
		Cenário previsto	Cenário realizado	Variação	F ou D
Unidades vendidas		70.000,00	70.000,00	0,00	
Preço de venda		3,50	3,50		
	Valor unitário	Valor Total	Valor Total		
Receita	3,50	245.000,00	245.000,00	0,00	
<b>Custos variáveis</b>					
• Materiais diretos	0,80	56.000,00	52.500,00	3.500,00	F
• Mão de obra direta	1,20	84.000,00	77.000,00	7.000,00	F
• Transporte dos produtos	0,08	5.600,00	7.000,00	-1.400,00	D
• Embalagem e acondicionamento	0,09	6.300,00	8.400,00	-2.100,00	D
• Outros custos variáveis	0,10	7.000,00	7.000,00	0,00	
Total de custos variáveis	2,27	158.900,00	151.900,00	7.000,00	F
Margem de contribuição	5,73	86.100,00	93.100,00	-7.000,00	F
<b>Custos fixos</b>					
• Aluguel		900,00	900,00	0,00	
• Energia		150,00	150,00	0,00	
• Pessoal administrativo		2.500,00	2.500,00	0,00	
• Limpeza e manutenção do local		1.700,00	1.700,00	0,00	
• Despesas administrativas		300,00	300,00	0,00	
Total de custos fixos		5.550,00	5.550,00	0,00	
Lucro líquido		80.550,00	87.550,00	7.000,00	F

**c)** Há duas linhas desfavoráveis: a do transporte dos produtos e a de embalagens. Motivos que podem ter levado à variação no custo de transporte: um aumento do preço do transporte que não estava previsto, devido, por exemplo, a um aumento do valor do combustível, do valor dos pedágios, ou então foi feito um mau planejamento das rotas de entrega. Quanto à embalagem, o valor do material da embalagem pode ter aumentado, ou então pode haver desperdício de material na hora de fazer a embalagem.



Resposta possível:

Os itens com maior variação de valor são: mão de obra direta e transporte dos produtos.

No caso do aumento dos valores de mão de obra direta, pode ter havido: aumento de salários ou contratação de mão de obra extra para atingir a meta de produção e entrega.

No caso dos transportes, pode ter havido um aumento do preço do transporte que não estava previsto, devido, por exemplo, a um aumento do valor do combustível, do valor dos pedágios, ou foi feito um mau planejamento das rotas de entrega.

Os itens com variação menor de valor são: materiais diretos e embalagens. O menor consumo desses produtos pode resultar do menor desperdício na produção e do acondicionamento adequado dos produtos nas embalagens

<b>PRODUÇÕES PLANEJADAS S.A.</b>					
<b>Orçamento previsto para o mês 1 em R\$</b>					
		Cenário previsto	Cenário realizado	Variação	F ou D
Unidades vendidas		120.000,00	120.000,00	0,00	
Preço de venda		8,00	8,00		
	Valor unitário	Valor Total	Valor Total		
Receita	8,00	960.000,00	960.000,00	0,00	
<b>Custos variáveis</b>					
• Materiais diretos	0,80	96.000,00	84.000,00	12.000,00	F
• Mão de obra direta	1,20	144.000,00	156.000,00	-12.000,00	D
• Transporte dos produtos	0,08	9.600,00	10.800,00	-1.200,00	D
• Embalagem e acondicionamento	0,09	10.800,00	8.400,00	2.400,00	F
• Outros custos variáveis	0,10	12.000,00	12.000,00	0,00	
Total de custos variáveis	2,27	272.400,00	271.200,00	1.200,00	F
Margem de contribuição	5,73	687.600,00	688.800,00	-1.200,00	F
<b>Custos fixos</b>					
• Aluguel		10.000,00	10.000,00	0,00	

• Energia		5.000,00	5.000,00	0,00	
• Pessoal administrativo		12.000,00	12.000,00	0,00	
• Limpeza e manutenção do local		5.000,00	5.000,00	0,00	
• Despesas administrativas		1.800,00	1.800,00	0,00	
Total de custos fixos		33.800,00	33.800,00	0,00	
Lucro líquido		653.800,00	655.000,00	-1.200,00	F

## Agenda 5 – O controle financeiro da organização



### ATIVIDADE 1.

Calcule os índices a seguir utilizando os demonstrativos financeiros que Georgina apresentou a Alexandre no início desse estudo.”

- a) 1,76
- b) 0,84
- c)  $(R\$ 2.737.000,00 + R\$ 200.000,00) / R\$ 200.000,00 = 14.685$
- d) 0,43
- e) 5,465
- f) 67 dias
- g) 0.22
- h) 0,45

### ATIVIDADE 2.

O índice de liquidez corrente verifica se a empresa tem recursos disponíveis para suas obrigações (dívidas) imediatas. Para isso, compara os recursos do ativo circulante, que representam tanto o dinheiro que a empresa tem em caixa como os recursos que rapidamente vão se transformar em dinheiro, com as obrigações de curto prazo (passivo circulante).

Como os estoques muitas vezes podem estar encalhados, eles não representam necessariamente uma entrada imediata de recursos como outros recursos do ativo circulante. Por isso, usa-se também o índice de liquidez seca, que subtrai o valor dos estoques do ativo circulante no momento de compará-lo com o valor do passivo circulante.



	<b>Média do setor</b>	<b>Índices da empresa</b>
Índice de liquidez corrente	1,97	0,485
Índice de liquidez seco	1,51	0,14
Índice de cobertura de juros	5,40	26,37
Endividamento geral	0,53	0,78

Como podemos ver pela tabela acima, os índices da empresa estão abaixo da média de mercado, com exceção do índice de cobertura de juros.

## Agenda 6 – Elementos de Matemática Financeira I



1. Expresse as frações abaixo na forma decimal:

- |                |                |                |
|----------------|----------------|----------------|
| <b>a)</b> 0,03 | <b>d)</b> 0,5  | <b>g)</b> 0,02 |
| <b>b)</b> 0,5  | <b>e)</b> 0,87 | <b>h)</b> 0,67 |
| <b>c)</b> 0,75 | <b>f)</b> 0,3  |                |

2. Agora transforme os decimais do exercício 1 para o formato de porcentagem.

- |               |               |               |
|---------------|---------------|---------------|
| <b>a)</b> 3%  | <b>d)</b> 50% | <b>g)</b> 2%  |
| <b>b)</b> 50% | <b>e)</b> 87% | <b>h)</b> 67% |

- c) 75%                      f) 30%

3. Transforme as porcentagens a seguir para o formato decimal.

- e) 0,13                      d) 0,15                      g) 1,05  
f) 0,04                      e) 0,01                      h) 2,30  
g) 0,235                    f) 0,015                    i) 0,0001

4. Resolva as seguintes potências:

- d) 625  
e) 1000  
f) 2,985

5. R\$ 120,00



1. Sua resposta estará correta se, na explicação, você disse que alguém adiou o próprio consumo para deixar o dinheiro aplicado.
2. Porque todo capital aplicado em alguma coisa deve ser remunerado.
3. R\$ 10.000,00

## Agenda 7 – Elementos de Matemática Financeira II



6. R\$ 26.631,59.
7. R\$ 160.356,77.
- 8.

- a) R\$ 14.149,62.
- b) R\$ 51.578,88.
- c) R\$ 35.055,91.
- d) R\$ 434,05.
- e) Resposta pessoal.



- 1. R\$ 300,00.
- 2. R\$ 12.000,00.
- 3. Resposta pessoal.
- 4. Resposta pessoal.

## Agenda 8 – Controle da Produção e de Materiais



- 1. Resposta pessoal.
- 2. Veja as respostas na tabela abaixo.

Custo mensal do funcionário	R\$ 1.400,00
Custo do funcionário por minuto	R\$ 0,132575
Custo para lixar a porta	R\$ 1,99
Minutos por mês tomando café	880 min
Custo com os minutos tomando café, para a empresa	R\$ 116,67

- 3. R\$ 3.662,00


**Cenário 1:** limpeza do escritório com o método antigo.

Salário dos três funcionários mais encargos	R\$ 1.8090,00	Multiplicamos R\$ 350,00 x 1,8 x 3
Custo-hora dos três funcionários	R\$ 10,74	Dividimos o total do custo com os três funcionários por 22 dias úteis. Para encontrar o valor-hora, dividimos o resultado por 8 horas.
Despesas com material de limpeza	R\$ 12,00	Esse número é dado no problema.
Custo total de uma hora de limpeza	R\$ 22,74	Soma de R\$ 10,74 + R\$ 12,00.

**Cenário 2:** limpeza do escritório com o novo produto.

Afirma-se que, com o novo produto, o tempo de limpeza é reduzido em 20%. Com o método antigo, a limpeza demorava uma hora, ou 60 minutos. Para encontrar o novo tempo, multiplicamos 0,8 por 60 minutos (encontrando assim o tempo total menos 20%).

60 minutos x 0,8 = 48 minutos.

Tempo gasto	48 minutos	
Custo dos três funcionários	R\$ 8,59	O custo dos funcionários está calculado para 48 minutos. Para isso, basta dividir o valor da hora trabalhada por 60 e multiplicar por 48, ou simplesmente retirar 20%.
Despesas com material de limpeza	R\$ 25,00	Esse número é dado no problema
Custo total	R\$ 33,59	

Como vemos, não vale a pena utilizar o novo produto. Embora a diferença seja pequena, é bom lembrar que uma empresa de limpeza pode fazer vários serviços por dia.

## Agenda 9 – Saúde e Segurança no Trabalho



Erros:

- Caixa de remédios guardada em local acessível à criança.
- Panela no fogo e brinquedo perto do fogão.

- Facas e garfos ao alcance da criança.

Acertos:

- Tomada com protetor específico.
- Janelas com rede de proteção.



1. Não. Porque a gripe não foi contraída em função do seu trabalho.
2. Sim. Porque a silicose foi desenvolvida por causa da exposição ao excesso de poeira na mina, sem proteção adequada.
3. 50 cobertores de poliéster. O cobertor deveria ser de lã ou algodão grosso, nunca de fibra sintética.
4. Surdez – Operador de britadeira  
Asma – Serralheiro  
Raiva – Carteiro  
LER ou DORT – Executivo  
Leptospirose – Lixeiro  
Câncer – Técnico em Radiologia.

## Agenda 10 – Controlando a Qualidade I



- O processo de limpeza poderia ser definido junto com os funcionários da própria escola. Um exemplo possível: iniciar pela coleta do lixo e limpeza das salas de aula, uma hora antes do início dos turnos (às 6h e às 12h). Limpar os banheiros antes e após o(s) intervalo(s). Ao final de cada turno, limpar pátio, quadra e corredores e recolher o lixo.
- Responsáveis pela limpeza: equipe de serventes, sendo um supervisor por turno.
- Clientes internos: alunos, funcionários, pais e todos os que frequentam a escola.

- Fornecedores envolvidos: serventes, revendedor de material de limpeza e manutenção, revendedor de equipamentos auxiliares de limpeza (lavador, aspirador de pó e água, cortador de grama etc.).
- Símbolos de qualidade: ambientes limpos, sem sinais de vandalismo.
- Melhor forma de controle de qualidade: envolver funcionários e alunos na conservação da limpeza da escola.



1. Resposta pessoal.
2. Resposta pessoal.

## Agenda 11 – Controlando a Qualidade II



### **Qualidade centrada no cliente**

- Criar uma central de telemarketing na empresa, com pessoal devidamente treinado para prestar um excelente atendimento, sendo avaliado por desempenho e por atingimento de metas.

### **Comprometimento da alta direção**

- A alta direção pode patrocinar um evento com todos os funcionários da empresa para falar da missão, visão e valores, da cultura da empresa e também das metas estratégicas para o futuro.

### **Valorização das pessoas**

- Desenvolver um sistema de avaliação de desempenho participativo, atrelado a prêmios por desempenho para os funcionários que se destacarem.

### **Responsabilidade social**

- Realizar algum trabalho voltado ao público da empresa: crianças com menos de dois anos. Por exemplo, uma campanha de conscientização sobre a importância do aleitamento materno.

#### **Visão de futuro de longo alcance**

- A empresa deve discutir de maneira participativa qual é sua visão estratégica, e depois disseminar essa visão para todos os funcionários da empresa.

#### **Foco nos resultados**

- A empresa deve definir metas de resultados para a organização como um todo, e depois os gerentes de área devem definir metas para suas equipes alinhadas com as metas da empresa. A avaliação dos funcionários deve estar atrelada a essas metas.

#### **Aprendizado contínuo**

- Criar uma universidade corporativa, que vem a ser uma unidade de educação e treinamento da empresa, em que são disponibilizadas diversas alternativas de aprendizagem, alinhadas à estratégia organizacional.

#### **Gestão baseada em processos**

- Descrever e documentar os processos críticos da empresa.



Resposta pessoal.

## **Agenda 12 – A Empresa no contexto Global: Noções de Comércio Internacional**



1. Resposta pessoal.
2. Resposta pessoal.
3. Resposta pessoal.



1. O Mercado Comum do Sul – MERCOSUL – é um processo de integração entre Brasil, Argentina, Paraguai e Uruguai, criado com a assinatura do Tratado de Assunção, em 26 de março de 1991. Em julho de 2006 a Venezuela aderiu ao bloco.

O objetivo primordial do Tratado de Assunção é a integração dos Estados Partes, por meio da livre circulação de bens, serviços e fatores produtivos, do estabelecimento de uma tarifa externa comum e da adoção de uma política comercial comum, da coordenação de políticas macroeconômicas e setoriais e da harmonização de legislações nas áreas pertinentes, para alcançar o fortalecimento do processo de integração.

2. Brasil, Argentina, Paraguai, Uruguai e Venezuela. Todos têm os mesmos direitos e obrigações.
3. Antes do MERCOSUL, cada país negociava individualmente com outros países ou bloco (grupo) de países. Unidos no MERCOSUL, os países ganharam peso nas negociações internacionais, já que passaram a negociar não mais individualmente, mas como bloco diante de outros blocos econômicos. O poder de negociação, assim como o número de consumidores, é muito maior.
4. Porque o bloco era composto, em sua formação original, por quatro países – Brasil, Argentina, Paraguai e Uruguai –, nações localizadas ao sul do continente, e que juntas têm o formato de um cone.
5. Resposta pessoal.
6. Porque o MERCOSUL é hoje um dos principais centros de atração de investimentos do mundo, concorrendo com outras grandes economias, como a dos Estados Unidos, Japão e União Europeia.

Fontes: [www.mre.gov.br](http://www.mre.gov.br), [www.mercosur.int](http://www.mercosur.int)

## Agenda 13– Comunicação Empresarial I



Como foi sua pesquisa sobre as formas de se comunicar via internet? Vamos aos principais conceitos?

- **O que é um chat ou sala de bate-papo?**

Um chat, que em inglês quer dizer conversa ou bate-papo, se refere a uma conversa em tempo real. Tempo real significa uma interação que acontece de forma simultânea entre duas pessoas, ou seja, ao mesmo tempo. Na internet, há muitos sites com salas de bate-papo para que os internautas, isto é, as pessoas que navegam na internet, possam se comunicar. Há também mecanismos de troca de mensagens instantâneas – Messenger, por exemplo – que possibilitam chats.

Você sabia que os chats também podem ser usados para fins educativos? Em ambientes virtuais de aprendizagem, os alunos podem se encontrar em um determinado horário para discutir algum texto ou assunto do curso on-line.

Em alguns programas de TV, pessoas convidadas para entrevistas – um artista, um cientista ou um político, por exemplo – costumam ficar um tempo disponível para as perguntas dos internautas em chats que têm início após a exibição do programa.

Como foi sua experiência de participar de um chat? Você conversou com pessoas conhecidas ou com pessoas inteiramente novas, que você só conhece no mundo virtual? O que você aprendeu com essa experiência?

- **O que é um fórum? Como participar de um fórum?**

Fórum de discussão é uma ferramenta para páginas de internet destinada a promover debates através de mensagens publicadas abordando uma mesma questão. Assim como o chat, o fórum de discussão pode ser usado para fins educativos. Como você participou de um fórum de discussão, pôde perceber que as mensagens se organizam em ordem decrescente, ou seja, a mensagem com data mais recente é a primeira a aparecer. Uma das vantagens de um fórum, além da possibilidade de compartilhar saberes e experiências, é poder ver o histórico das mensagens postadas. Você pode consultar a variedade de mensagens disponibilizadas antes de sua chegada. Assim, as repetições são evitadas, e uma informação pode complementar outra. As pessoas se comunicam e contribuem para a construção do conhecimento acerca de algo.

- **O que é uma rede social? Você já participa de uma?**

Redes sociais, no mundo virtual, são sites e aplicativos que operam em níveis diversos — como profissional, de relacionamento, dentre outros — mas sempre permitindo o compartilhamento de informações entre pessoas e/ou empresas.

Na internet, as redes sociais têm suscitado discussões como a da falta de privacidade, mas também servido como meio de convocação para manifestações públicas em protestos. Essas plataformas criaram, também, uma nova forma de relacionamento entre empresas e clientes, abrindo caminhos tanto para interação quanto para o anúncio de produtos ou serviços.

Quando falamos em rede social, o que vem à mente em primeiro lugar são sites como Facebook, Twitter e LinkedIn ou aplicativos como Snapchat e Instagram, típicos da atualidade. Mas a ideia, no entanto, é bem mais antiga: na sociologia, por exemplo, o conceito de rede social é utilizado para analisar interações entre indivíduos, grupos, organizações ou até sociedades inteiras desde o final do século XIX.

Na internet, as redes sociais têm suscitado discussões como a da falta de privacidade, mas também servido como meio de convocação para manifestações públicas em protestos. Essas plataformas criaram, também, uma nova forma de relacionamento entre empresas e clientes, abrindo caminhos tanto para interação quanto para o anúncio de produtos ou serviços. (Fonte: <https://resultadosdigitais.com.br/redes-sociais/>. Acessado em 02/12/2018).

- **O que é “netiqueta”?**

Ao conjunto de regras de etiqueta e de comportamento na internet, chamamos “netiqueta”. Essas regras refletem normas gerais de bom senso para a convivência dos milhões de usuários na rede.

Trata-se de recomendações para que se evitem mal-entendidos em textos presentes na internet (especialmente em e-mails, chats e listas de discussões).

Alguns itens desta “modalidade virtual de etiqueta” são:

- Evitar escrever em letras maiúsculas, pois isso passa a impressão de que VOCÊ ESTÁ GRITANDO, e, se sua intimidade com seu interlocutor não for muito grande, ele pode se sentir ofendido.
- Assinar seus textos.
- Citar a fonte de onde você copiou, ou onde buscou informações para o que está colocando na internet.
- Dependendo do destinatário de seu texto, evitar abreviações de palavras, ou, pelo menos, um grande número de abreviações (por exemplo: pq, vc, tb, qdo, aki – respectivamente: porque, você, também, quando, aqui).
- Informar aos visitantes de um site que ele tem conteúdo adulto, ou que talvez possa ofender princípios religiosos ou leis de acesso à internet de determinados países; entre outros itens.

A seguir, outras observações importantes sobre “netiqueta” e que se relacionam com chats, fóruns e listas de discussão:

Em chats, evitar escrever uma palavra por linha, o que pode ser um pouco irritante para a pessoa com a qual você está conversando. Informe tudo que você deseja em uma linha só para depois dar Enter.

Nunca repasse e-mails de corrente no estilo “Envie para 7 pessoas, se quiser ter uma semana feliz”.

Em fóruns e listas de discussão, procure expressar-se de maneira clara e objetiva, usando poucas palavras, explicando o problema e dando todos os detalhes possíveis. Tente manter-se no contexto da discussão (e do fórum em si). Muitos fóruns são separados por salas ou tópicos de discussão; procure postar na sala que mais convier à sua pergunta. Evite sempre mensagens do estilo “Me ajudem, por favor!”, “Ajuda aqui!”, “Vou jogar essa coisa fora” e frases parecidas.

Uma dica interessante para saber mais sobre Netiqueta é o site do Instituto de Ciências Matemáticas e de Computação da USP: <http://www.icmc.usp.br/manuals/BigDummy/netiqueta.html>

- **O que é um grupo de whatsapp? Como participar de um?**

Whatsapp é um software para smartphones utilizado para troca de mensagens de texto instantaneamente, além de vídeos, fotos e áudios através de uma conexão a internet.

Considerado um aplicativo para celulares multiplataforma, o Whatsapp é atualmente compatível com todas as principais marcas e sistemas operacionais de smartphones do mundo, como o iPhone (iOS), Android, Windows Phone, BlackBerry e Nokia.

O grande diferencial do Whatsapp, segundo os seus criadores, foi a inovação do sistema de utilização dos contatos telefônicos no software. Quando um usuário faz o download do aplicativo para seu telefone, não é necessário criar uma conta ou "adicionar amigos" para poder utilizar a plataforma. O Whatsapp "vasculha" os números de celulares salvos no aparelho e automaticamente identifica qual está cadastrado no Whatsapp, adicionando para a lista de contatos do novo utilizador.

O Whatsapp é visto como uma substituição ao SMS, por ser mais prático e econômico, pois não há um custo adicional para enviar as mensagens, além do plano de dados utilizado para se conectar à internet, por exemplo.

Em 2014, o Whatsapp foi vendido para o Facebook - maior rede social do mundo - por aproximadamente 16 bilhões de dólares. Os fundadores ainda foram introduzidos ao conselho administrativo do Facebook.

Em janeiro de 2015, o Whatsapp anunciou a possibilidade de utilizar o software na web, através do navegador do Google Chrome.

Entre outras funcionalidades do Whatsapp está a criação de grupos de contatos, envio de fotos, vídeos, mensagens de voz, emoticons e alterar as mensagens de status. (Fonte: <https://www.significados.com.br/whatsapp/>. Acessado em 03/12/2018)



- 1) Ana cometeu uma falha ao interromper uma reunião importante para dar uma notícia ruim ao seu chefe. Certamente, a escolha do momento não foi a melhor. O chefe, por sua vez, não estava disposto a ouvir. Possivelmente, ficou irritado com a entrada da secretária em um momento inadequado. Ana deve analisar o momento de comunicar algo a seu chefe com cuidado, evitando situações como essa. Ana poderia listar todos os motivos pelos quais o documento não chegou à mesa do chefe no tempo esperado, indicando quando o documento estaria lá com certeza. Você sugeriu algo diferente?
- 2) É possível se comunicar com o outro sem discordar em alguns momentos? Como falar em companheirismo, respeito e aceitação sem discordância? Comunicação, diálogo, respeito envolvem escuta, e é preciso saber lidar com as diferenças. Não é possível que nos

comuniquemos anulando as diferenças e fazendo com que só a nossa opinião tenha valor. Afinal, aprendemos e nos comunicamos com pessoas diferentes, e as variadas visões são enriquecedoras. Já pensou que não aceitar opiniões diferentes das suas pode ser uma grande barreira para a comunicação?

- 3) O grande volume de informações e a ansiedade em querer absorver tudo ao mesmo tempo podem contribuir para que muitas pessoas tenham dificuldade em selecionar quais informações são realmente importantes. Às vezes, é preciso parar tudo e prestar atenção ao outro. É preciso também checar se você compreendeu a mensagem do outro, repetindo o que acabou de ouvir. Dessa forma, malentendidos podem ser evitados. Vimos neste estudo que a compreensão é fundamental para uma comunicação eficaz. Portanto, lembre que o primeiro passo para a compreensão é a escuta. A comunicação eficaz, com escuta, respeito e compreensão, contribui para a qualidade do trabalho na medida em que permite que as informações e o conhecimento circulem livres de ruído e de barreiras.

## Agenda 14– Comunicação Empresarial II



1. O ideal é responder o e-mail apenas para a pessoa que o enviou. Imagine se todos os participantes derem o comando “responder a todos”. Seriam 20 e-mails de confirmação recebidos, sem necessidade. Responder apenas a quem enviou é uma forma de respeito para com os demais destinatários copiados no e-mail, pois assim você preserva o tempo deles e não lota a caixa de e-mails de ninguém desnecessariamente.
2. Uma possibilidade seria, por exemplo, enviar uma mensagem de texto através do telefone celular.
3. O corretor ortográfico.



Um possível roteiro para apresentação poderia ser, por exemplo, o seguinte:

1. Introdução: a importância da comunicação no mundo das empresas.
2. Visão geral sobre os meios de comunicação à distância mais utilizados (e-mail, celular etc.).

3. Situações de comunicação presencial bastante frequentes (reuniões, apresentações).
4. Algumas dicas sobre comunicação.

## Agenda 15– Você no Mercado de Trabalho



No lugar de um gabarito, você encontrará um convite à reflexão e ao autoconhecimento, construído com a colaboração da psicóloga Máira Pereira. Sugerimos também algumas questões para compreender e desmistificar suas atitudes pessoais frente ao processo de mudança organizacional.

➤ **Se você marcou um maior número de opções “A”:**

**Competência:** *conhecimento orientado para a ação, cuja compreensão depende de sua inserção contextual. Combinação de conhecimentos, de saber-fazer, de experiências e comportamentos que se exerce em um contexto preciso.*

O que acharia de receber o rótulo de tradicional, menos receptivo ao novo? Você considera essa avaliação compatível com as suas atitudes frente às mudanças organizacionais? Sente-se um pouco incomodado com esse julgamento, não? Você está certo! Embora à primeira vista suas respostas indiquem um estilo mais conservador de lidar com mudanças, partiremos da ideia de que essa primeira pista possa sinalizar outros cenários e até possíveis angústias. Afinal, de que modo reagir às exigências de mudanças vertiginosas que colocam em risco todo o seu repertório de saberes e **competências**? Você deve se questionar: “Eu dominava esse assunto e, agora, o que sei não é suficiente para resolver essa nova situação.” O temor de um descarte de pessoas e, conseqüentemente, de seus conhecimentos pode gerar conseqüências terríveis em um processo de mudança organizacional não-inclusivo. Com isso...

1. Um clima de desconfiança se instala.
2. A rigidez de pensamento e a chamada “resistência” à mudança emergem como respostas de sobrevivência em face das incertezas.

Você deve estar se perguntando agora: “Por que tanta delicadeza para abordar a resistência à mudança?” Porque, na contramão do discurso corrente sobre gestão da mudança organizacional, não se pretende aqui, simplesmente, fornecer respostas sobre como fazer para que a organização tenha sucesso no processo de mudança intencional ao promover os esforços conjuntos para superar as supostas resistências humanas. Tampouco se pretende concentrar no indivíduo a responsabilidade integral por sua atitude supostamente resistente, desconsiderando-

se o contexto. Anote as seguintes questões para refletir e compartilhar com sua equipe de trabalho, dinamizando, tornando mais ágil, a comunicação interna:

- Você se sente ameaçado com a exigência de competências e habilidades múltiplas requeridas em um contexto de mudanças?
- Você sente que tudo que construiu profissionalmente até hoje pode ruir, desmoronar de uma hora para a outra?
- Qual o significado do seu trabalho para você?
- O processo de mudança pelo qual sua organização está passando inclui ações que envolvam as pessoas, dando-lhes a oportunidade de expressar seus sentimentos?
- Que sentimentos lhe trazem a seguinte citação de Jorge Luis Borges?

*Nada se edifica sobre a pedra, tudo sobre a areia, mas nosso dever é edificar como se fosse pedra a areia...*

A partir dessas reflexões e do diálogo com seus colegas, você poderá ser capaz de mapear os próximos passos para lidar com as exigências da mudança, compreendendo a si mesmo e buscando contribuir para os melhores resultados organizacionais de forma mais participativa.

As fontes da resistência individual a mudanças podem ser as seguintes:

- Processamento seletivo de informações.
- Hábito.
- Segurança.
- Fatores econômicos.
- Medo do desconhecido.

Você poderia tentar explicar cada uma dessas fontes? (Ver respostas no item seguinte, que é dirigido àqueles que responderam um maior número de opções “B”.)

Pode-se afirmar que, em um certo sentido, a resistência é positiva. Afinal, oferece um grau de estabilidade e previsibilidade ao comportamento. Se não houvesse alguma resistência, o comportamento organizacional teria uma aleatoriedade caótica. Tudo poderia acontecer e não seríamos capazes de exercer o mínimo controle. Ela também pode ser uma fonte de conflitos funcionais, gerando uma discussão saudável, uma argumentação em relação a alguma proposta de reestruturação, podendo resultar em uma melhor decisão. Contudo, existe uma inequívoca desvantagem na resistência humana às mudanças nas organizações. Ela dificulta a adaptação e o progresso. Portanto, esteja atento e procure identificar a fonte de sua resistência pessoal. Dessa forma, além de compreender o seu comportamento, você poderá se sentir mais confiante para modificá-lo.

➤ **Se você marcou um maior número de opções “B” :**

Nota-se que você é uma pessoa aberta a mudanças! Sem dúvida, você tende a aceitar o novo e costuma lidar melhor com as incertezas. Tudo indica que você é uma peça-chave em sua organização em tempos de mudanças! Parabéns!

Há um mecanismo psicológico de resistência a mudanças. Presume-se que você tenha encontrado formas flexíveis de lidar com as fontes de uma possível resistência ou que tenha tido oportunidades ao longo de sua formação de aprender a se situar em cenários pouco estáveis, exercitando a criatividade e adaptando-se mais facilmente. Para conhecer as fontes da resistência individual a mudanças, observe a lista a seguir:

- **Processamento seletivo de informações:** sabe-se que as pessoas moldam o mundo a partir de suas percepções dele. Processando seletivamente as informações, mantêm-se tais percepções intactas. Ouve-se só aquilo que se quer ouvir, por exemplo.
- **Hábito:** como a vida já é extremamente complexa, não precisamos avaliar todas as alternativas para cada uma das decisões diárias, como o trajeto para o trabalho, por exemplo. Assim, criamos hábitos ou respostas programadas. Esse mecanismo, saudável e necessário, pode ser acionado com maior ênfase quando lidamos com mudanças, podendo se tornar uma resistência.
- **Segurança:** as pessoas com elevada necessidade de segurança costumam resistir à mudança por se sentirem ameaçadas.
- **Fatores econômicos:** preocupação de a mudança significar uma redução dos rendimentos. As mudanças nas atribuições e rotinas podem trazer esse temor, quando a pessoa não se sente capaz de continuar apresentando o mesmo desempenho. Novas competências são requeridas e existe o receio de não corresponder às novas demandas.
- **Medo do desconhecido:** a mudança pressupõe uma troca do conhecido pela ambiguidade e incerteza. Um exemplo é a transição do ensino médio para o superior. É possível que uma pessoa nem tenha gostado tanto de seu colégio, mas compreende bem o sistema. Indo para uma faculdade, enfrentará um sistema totalmente desconhecido, com todos os medos e inseguranças que ele traz consigo.

Com este resultado, é possível também que você tenha maiores condições de contribuir para os melhores resultados organizacionais por meio da inovação. Define-se inovação como uma ideia nova aplicada para criar ou melhorar um produto, processo ou serviço. A inovação é o tipo mais especializado de mudança. Assim, toda inovação envolve mudança, mas nem toda mudança envolve novas ideias ou conduz a melhorias significativas. É justamente para esse ponto que é importante chamar a sua atenção: sua abertura ao novo envolve a possibilidade de inovar?

Uma forma sutil de resistir é aderir à mudança de forma dissimulada. Quando não há tempo para maturação, elaboração e incorporação da mudança, algumas pessoas tendem a apresentar um comportamento de aparente aceitação como estratégia de sobrevivência. Aqui, vale um recado: se você não compreendeu alguma nova rotina, processo, decisão, programa ou produto de sua

empresa, QUESTIONE, DIALOGUE, COMUNIQUE-SE! Não adie a sua dúvida, tampouco esconda a sua incerteza. Amanhã, os resultados organizacionais e a sua própria produtividade revelarão esse lapso.

Uma outra sugestão é de que você, mais aberto à mudança, contribua de forma mais incisiva para o processo de mudança organizacional. Vale a pena questionar se é possível:

- Proporcionar uma adequada revisão e elaborar novos pressupostos de mudança: pessoas são problemas ou parte da solução?
- Explicitar e negociar as necessidades das pessoas. O que desejam? Quais são os limites para atendê-las?
- Propor uma maneira adequada de tratar adultos em tempos de incertezas.
- Criar e disponibilizar mecanismos e ferramentas que precipitem a aprendizagem e a elaboração dos novos vínculos das pessoas com o trabalho.
- Buscar incessantemente a conscientização dos envolvidos/impactados – adultos que resistem a mudar, têm motivos e direito de fazê-lo.

Com isso, você poderá assumir o papel de multiplicador, aquele que compartilha o que sabe com os colegas, o qual é decisivo no processo de mudança organizacional. Compartilhe o que você sabe e tente envolver, na medida do possível, os seus colegas de trabalho no processo de mudança de sua organização.

➤ **Se você marcou um maior número de opções “C”:**

É pouco provável que você se sinta realmente indiferente em relação ao processo de mudança pelo qual sua organização está passando. Contudo, seu resultado neste teste sugere que você não se sente envolvido com a mudança e que tende a adiá-la.

É importante você compreender o porquê dessa tendência em manter-se afastado e protegido em um ambiente instável, em mudança. É possível que você se sinta impactado pelas mudanças, mas prefira criar uma atmosfera única de conforto para lidar com suas inseguranças, isolando-se e evitando o contato com a nova realidade. Nesse caso, valem as mesmas observações referentes à resistência à mudança. Resistir à mudança, conforme tem sido destacado aqui, é um direito individual, uma estratégia de sobrevivência. Afinal, uma pessoa tem motivos para isso. A resistência pode ser mais ou menos explícita. Quando está ligada a comportamentos de suposta indiferença ao ambiente de trabalho, recomenda-se também que se faça uma análise cuidadosa em relação ao significado desse trabalho em sua vida. Essa avaliação é muito importante e deve ser repetida algumas vezes ao longo de nossa vida profissional.

Além de observar as dicas e as considerações presentes nos “gabaritos” anteriores, pense sobre o seu processo de educação e de aprimoramento pessoal e profissional. Lembre-se de que a educação deve ser continuada, pois nos deparamos com novos desafios constantemente e novas competências precisam ser mobilizadas. É preciso ampliar horizontes!

As organizações precisam mudar e se adaptar continuamente. As pessoas que fazem parte das organizações precisam ter um perfil igualmente adaptável. Segundo Bernard Shaw, “é impossível haver progresso sem mudança, e quem não consegue mudar a si mesmo não muda coisa

alguma”. Organizações são feitas de pessoas, e falar de mudança organizacional sem envolver as pessoas é referir-se a um processo fictício e inviável.

É possível também que você se reconheça em um misto de perfis, com respostas “A”, “B” e “C”. Afinal, as pessoas são complexas. Seja qual for o seu perfil preponderante, vale consultar esse “gabarito” com a proposta de um exercício reflexivo. Que os questionamentos e as avaliações suscitados sejam profícuos e contribuam para o seu amadurecimento pessoal e profissional! Para concluir essa análise e abrir novas portas de entendimento, um poema de Cecília Meireles:

### **Tu tens um medo**

*“Tu tens um medo:*

*Acabar.*

*Não vês que acabas todo o dia.*

*Que morres no amor.*

*Na tristeza.*

*Na dúvida.*

*No desejo.*

*Que te renovas todo o dia.*

*No amor.*

*Na tristeza.*

*Na dúvida.*

*No desejo.*

*Que és sempre outro.*

*Que és sempre o mesmo.*

*Que morrerás por idades imensas.*

*Até não teres medo de morrer.*

*E então serás eterno.*

*[...]”*

**Cecília Meireles**, Mar absoluto e outros poemas



Resposta pessoal.



GOVERNO DO ESTADO  
DE SÃO PAULO

**Unidade de Ensino  
Médio e Técnico  
(Cetec)**

**Grupo de Estudo de  
Educação a Distância  
(GEEaD)**

**Fevereiro/2023**

