

GOVERNO DO ESTADO DE SÃO PAULO

Agendas de Estudo

# Módulo 3

## Administração

Fevereiro/2025



## 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

CLÓVIS DE SOUZA DIAS  
Diretor superintendente

ALMÉRIO MELQUÍADES 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  
CLAUDIA RANGEL CORREA  
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 .....	24
Agenda 3 – Avaliação de desempenho.....	38
Agenda 4 – O controle orçamentário .....	59
Agenda 5 – O controle financeiro da organização.....	77
Agenda 6 – Elementos de \Matemática Financeira I.....	94
Agenda 7 – Elementos de Matemática Financeira II .....	109
Agenda 8 – Controle da Produção e de Materiais.....	125
Agenda 9 – Saúde e Segurança no Trabalho .....	139
Agenda 10 – Controlando a Qualidade I .....	157
Agenda 11 – Controlando a Qualidade II .....	173
Agenda 12 – A Empresa no contexto Global: Noções de Comércio Internacional .....	190
Agenda 13 – Comunicação Empresarial I .....	206
Agenda 14 – Comunicação Empresarial II .....	220
Agenda 15 – Você no Mercado de Trabalho .....	236
Respostas das atividades .....	250

## 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 sinta 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 velocidade do seu automóvel, e o sistema de trânsito, por sua vez, controla os semáforos e o fluxo de veículos.

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: conquistar 20% de novos clientes no próximo ano. 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.

*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-se usar para isso.
<b>2) Organizar</b>	Montar a estrutura necessária: insumos, equipamentos, pessoas, capital entre outros, para atingir os resultados planejados.
<b>3) Dirigir</b>	Fazer a estrutura funcionar, liderando e motivando as pessoas, disponibilizando recursos necessários e implementando planos de trabalho, estimulando os departamentos da organização para que 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 atingir os resultados esperados.

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 aos 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 dentro dos prazos, os consumidores ficam frustrados e não voltam a comprar da empresa. 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 com pontos de vista diferentes. 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 uma boa saúde financeira?
- Houve lucros? Houve perdas?
- Qual foi o retorno para os investimentos feitos?
- Os clientes estão satisfeitos?
- A imagem da organização no mercado 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 despesas e receitas, para ver se o orçamento projetado 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 gerente de cada departamento, ou ainda, em uma pequena empresa, 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 direcionado?
- **Produção:** os cronogramas são cumpridos? O nível dos estoques de matérias-primas e produtos acabados atendem as demandas tanto da produção quanto do mercado consumidor? Há falta ou excesso de estoque?
- **Métodos de trabalho:** os funcionários seguem os processos estabelecidos? Ou cada um faz de um jeito resultando em pouca eficiência e produtividade? Os padrões de qualidade definidos 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 sessentavassouras por dia.

Veja alguns exemplos de indicadores de avaliação:

- Quanto a organização vende? Quanto ela produz?
- Qual é o percentual dos custos de produção?
- 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 ocorreram nas máquinas ou nos equipamentos em determinado período?
- Quantos clientes se declararam muito satisfeitos com o atendimento?

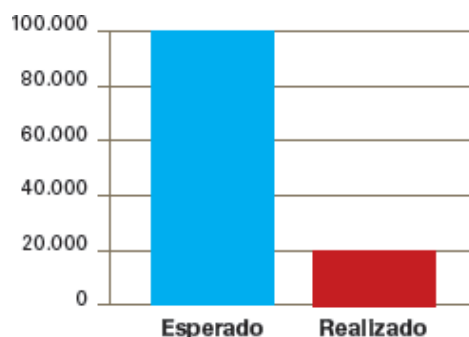
### **Avaliação de desempenho**

Depois de determinar os critérios, a empresa precisa medir o desempenho dos colaboradores e dos processos, 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 empresa de eletrônicos que esperava vender 100 mil unidades de um novo modelo de smartwatch (relógio inteligente) em um determinado período. 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 unidades. 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 ou mal?*

Os indicadores de desempenho, também chamados de **KPI (Key Performance Indicator)**, são métricas que quantificam a performance da empresa de acordo com seus objetivos organizacionais. Para que os indicadores de desempenho (KPI's) tenham uma contribuição significativa no controle da empresa, primeiro é necessário entender o planejamento estratégico e ter objetivos claros na hora da definição das metas que devem ser alcançadas. A partir daí, a elaboração e a gestão dos indicadores de desempenho podem ser direcionados para o monitoramento da evolução dos resultados da empresa e servir como referência para o processo de tomada de decisão e a criação de estratégias de melhoria.



### **BALANCED SCORECARD (BSC)**

*O modelo de gestão Balanced Scorecard pode ser traduzido para o português como "Indicadores Balanceados de Desempenho". Desenvolvido por dois professores renomados de Harvard, Robert Kaplan e David Norton, o conceito é conhecido também pela sigla BSC.*

*O seu diferencial está em medir os resultados e definir objetivos, tomando por base alguns indicadores menos convencionais.*

*Os estudiosos perceberam que o padrão corporativo de avaliação consistia em usar indicadores de faturamento, financeiros ou de mercado, desconsiderando os demais. Assim, em 1992, os professores publicaram o artigo "Balanced Scorecard: medidas que impulsionam o desempenho".*

### **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:

- 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.
- 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.

- d) 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 autoatendimento nos últimos anos ganhou força, e essa tendência de entregar ao consumidor o controle total do processo de compra, está presente em diversos segmentos, desde o selfcheckout (caixas) dos supermercados, até minimercados de condomínio, que operam sem a necessidade de colaboradores no ponto de venda.

A seguir leia alguns trechos de um texto sobre um modelo de franquia de autoatendimento e depois realize a atividade proposta.



***Minimercados e lojas de conveniência sem atendentes têm ganhado os condomínios residenciais e prédios corporativos.***

A guinada tecnológica que a pandemia trouxe para o varejo fortaleceu o modelo de autoatendimento. Minimercados e lojas de conveniência se popularizaram dentro de condomínios, shopping centers e prédios comerciais. Muitas delas já nasceram com a ideia de crescer por franquias, e algumas, como microfranquias (ou franquias baratas).

Redes que trabalham puramente com autoatendimento não demandam vendedores ou a presença constante do franqueado no local. Muitas podem ser geridas à distância, por meio de aplicativos. Arthur Igreja, especialista em tecnologia, inovação e tendências, afirma que esse modelo está em alta, pois ajuda a reduzir o custo fixo das operações em colaboradores, produtos e aluguel, uma das principais dificuldades do varejo atualmente.

O especialista diz que o modelo de negócios autônomos é uma aposta promissora para quem pretende empreender com franquias, mas é necessário se atentar a alguns cuidados. "Conheça bem a tecnologia utilizada para que ela seja confiável, bem como se informe sobre manutenção e software, por exemplo." Ele também explica que a automação não pode ser sinônimo de distanciamento do consumidor: o franqueado precisará criar formas de trazer o cliente para a loja, e até de pensar em alternativas para atender quem não é familiarizado com a tecnologia.

Confira um tipo de microfranquia em atuação no Brasil desde 2022 – Franquia Peggô Market

Minimercado com autoatendimento indoor para condomínios residenciais, prédios corporativos e grandes indústrias. A marca nasceu no início de 2021, abriu 11 unidades próprias e passou a franquear no começo de 2022. Hoje já tem mais de 40 minimercados negociados.

Extraído de: <https://www.sindiconet.com.br/informese/lojas-e-vending-machines-noticias-mercado> em 24 ago de 2023.

Imagine que um empreendedor montou uma microfranquia de uma loja de conveniência autônoma em um condomínio residencial em sua cidade e definiu como metas:

- 1) Atingir um faturamento mensal de R\$ 70 mil.
- 2) Ser conhecido no condomínio pela agilidade e praticidade no autoatendimento e de oferecer uma boa variedade de produtos e serviços.

Para isso contou com uma pequena estrutura inicial e com o suporte da empresa franqueadora, recebendo auxílio para prospecção de local, dicas comerciais, de divulgação e outras mais.

O franqueado Peggô Market é responsável por toda a gestão da sua unidade, realizando a gestão financeira, de marketing e de estoque. Sendo muito importante controlar a saída de produtos, para então poder repor os itens para venda.

A partir do que você aprendeu ao longo deste estudo, ajude o novo empreendedor 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 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!

➤ **Artigo:**

**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.

➤ **Internet:**

**BALANCED SCORECARD: O QUE É, SUAS VANTAGENS E COMO APLICAR**, por Redator Pontotel, acesso pelo link: <https://www.pontotel.com.br/balanced-scorecard>

O texto apresenta de forma breve os principais conceitos e como aplicar o BSC nas empresas.

➤ **Filme:**

Monstros S.A. , de Pete Docter, Pixar, Walt Disney Pictures, EUA, 2001.

A história deste desenho animado, conta sobre uma empresa que gerava energia através do grito de crianças e, por isso, os monstros precisavam ser assustadores para fazer com que as mesmas gritassem. Mas, com o passar do tempo e sustos iguais, as crianças começaram a sentir menos medo dos monstros e isso criou uma crise generalizada na empresa, que não conseguia gerar a mesma energia que antes. Mike e Sulley, dois monstros que trabalhavam na empresa, descobrem que o riso das crianças também gerava energia, mostrando (de um jeito bem fofo) que as empresas devem constantemente se avaliar e saber enxergar oportunidades em períodos de crise.



### **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, mediante pagamentos de percentuais sobre os lucros e/ou faturamento do franqueado.

### **Microfranquia**

Microfranquia, ou franquia barata, é um tipo de negócio de baixo custo com funcionamento simples. A ABF (Associação Brasileira de Franchising) classifica esse tipo de operação as com empresas que tenham o preço máximo de investimento de R\$ 105 mil, isto é, três vezes o valor do Produto Interno Bruto (PIB) anual por habitante no Brasil. (dados de referência: ano 2022)

### **Saúde financeira**

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

### **Performace**

Modo como um individuo e/ou organização se comporta ou atua na execução de alguma atividade; desempenho.



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.
- Indicadores de desempenho.





## Agenda 2 – A gestão da informação

*O controle depende, em grande parte, das informações que o gestor e os colaboradores 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 e disponibilizar as informações é um fator muito importante para o bom andamento da nossa vida. Se os documentos pessoais, livros, contas, papéis e arquivos eletrônicos de todos os tipos e tantos outros materiais que contenham informações relevantes, 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 digitalizada, transformada em arquivos digitais ou 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 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.

Atualmente, a agilidade é primordial para a sobrevivência das organizações. Mas ser ágil só é possível se as informações estiverem à disposição, ou seja, se todos na empresa 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 elaborado e armazenado em diferentes formatos – papel, mensagem de e-mail, cartões de memória ou pen drives, fotos, vídeos, mensagem por app, entre outros. Nas empresas, há vários tipos de documentos que são importantes para a manutenção das suas atividades: memorandos, recibos de pagamento, mapas, registro de pedidos e entregas para clientes, 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. O que fazer?



### **ORIENTAÇÕES GERAIS PARA ARQUIVAMENTO**

De acordo com o formato (arquivos digitais, fotos, áudios, vídeos, 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.*

*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.*

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.

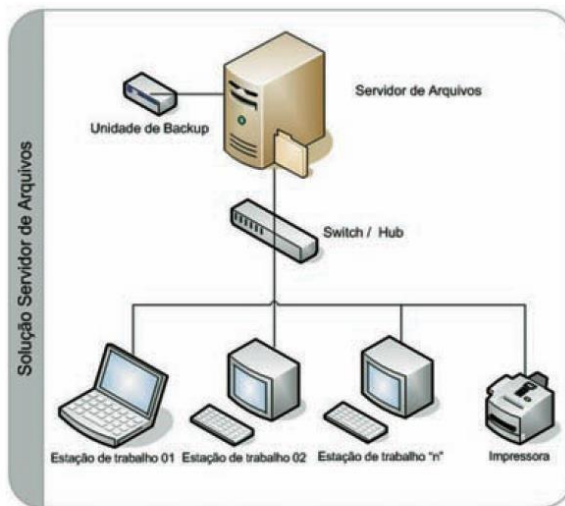
Confira a seguir algumas opções de sistemas e equipamentos.

➤ **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 colaboradores, facilitando o trabalho de todos.



➤ **Servidor de arquivos**



Esquema de funcionamento do servidor.

Imagine uma empresa com diversos funcionários, onde os arquivos virtuais dos projetos de cada um são armazenados nos computadores individuais. Neste caso, as informações da empresa estão armazenadas em locais diferentes, dificultando o acesso e a segurança. Toda vez que alguém precisa de um arquivo armazenado em um computador pessoal, este precisa ser compartilhado por e-mail, por exemplo. 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.



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 e à diversos tipos de negócios.

#### ➤ **Impressoras multifuncionais**

Impressoras multifuncionais são equipamentos com capacidade de executar múltiplas funções.

Além de imprimir a partir de um computador ou servidor, também oferecem a possibilidade de copiar documentos, digitalizar (função Scanner que gera rapidamente cópias digitais de documentos em papel). Enquanto as impressoras convencionais apenas imprimem.



#### **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 a reciclagem. 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.



O caso da agência de publicidade Venda Bem, trata da segurança da informação mantida em papel, porém, na atualidade, com a utilização intensa da internet para compartilhamento e armazenamento de dados e informações, a segurança da informação digital, tornou-se ainda mais crítica para: empresas, instituições e para as pessoas de uma forma geral.

## SEGURANÇA NA ERA DIGITAL

Um dos ativos de maior valor de uma empresa são os dados que ela produz, armazena e compartilha. Então, mantê-los devidamente seguros é extremamente importante para evitar prejuízos ocasionados pelo vazamento e até mesmo sequestro de informações sensíveis.



Empresas que negligenciam a segurança da informação estão mais vulneráveis aos diferentes tipos de ameaças que podem custar caro não só do ponto de vista financeiro, mas também na reputação da empresa no mercado e no relacionamento com seus clientes.

Especialmente nesta Era, em que a maioria das operações ocorrem em ambiente digital e online, é fundamental que a empresa estabeleça sólidas estratégias e políticas internas que garantam a proteção máxima dos dados que estão sob sua guarda.

Isso inclui informações confidenciais sobre funcionários, clientes, contabilidade, finanças, contratos, negociações em andamento, e-mails, planilhas, planejamentos etc.



**Atividade 1** - As organizações precisam ter um arquivo cuidadosamente organizado de seus documentos trabalhistas, uma vez que estes podem ser requisitados por órgão governamentais e pela justiça do trabalho. 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 especializados na internet ou consulte os responsáveis pelo arquivo na empresa em que você trabalha.

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.

<b>1)</b>	Dois anos	<b>a)</b>	Cadastro geral de empregados e desempregados
<b>2)</b>	Três anos	<b>b)</b>	Contrato de trabalho
<b>3)</b>	Cinco anos	<b>c)</b>	Pedido de demissão
<b>4)</b>	Dez anos	<b>d)</b>	PIS / PASEP
<b>5)</b>	20 anos	<b>e)</b>	Documentos relativos ao FGTS
<b>6)</b>	30 anos	<b>f)</b>	Registro de ponto
<b>7)</b>	Tempo indeterminado	<b>g)</b>	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.** Descartar documentos em papel que ficaram obsoletos e que contenham informações sigilosas. Que cuidados você tomaria?

**Situação 2.** Procurar informações sobre fornecedores e/ou prestadores de serviço que possam montar uma infraestrutura de TI, com servidores, computadores pessoais e multifuncionais interligados via internet, com acesso restrito aos colaboradores da empresa. Que tipo de fornecedores/prestadores você iria procurar?

**Situação 3.** Fazer uma pesquisa sobre fornecedores que ofereçam ERPs, softwares de gestão empresarial, 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 o local utilizado para o armazenamento já está lotado 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. Qual solução você indicaria?



## LEI GERAL DE PROTEÇÃO DE DADOS

A LGPD (Lei Geral de Proteção de Dados) é uma espécie de lei de defesa do consumidor, mas voltada especificamente ao uso e armazenamento de dados pessoais por parte das empresas.

A lei 13.709/2018, diz o que as empresas podem e não podem fazer na hora de guardar, repassar ou usar as informações fornecidas pelos usuários e consumidores ao navegar por sites e aplicativos. Também determina penalidades pelo descumprimento dessas regras.



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.

O fundador do WikiLeaks, Julian Assange, e seu colega Daniel Domscheit-Berg, se juntam para criar uma plataforma que permite o vazamento de dados sigilosos por delatores de forma anônima, tornando públicos - segredos governamentais e crimes corporativos. Mas quando obtêm acesso à maior coleção de documentos de inteligência confidenciais da história dos EUA, brigam entre si e contra uma questão que define o nosso tempo: qual é o custo de guardar segredos em uma sociedade livre — e mais, qual é o custo de expô-los?

### ➤ Livro:

**Arquivologia. Temas Centrais em Uma Abordagem Introdutória**, de: Anna Carla Almeida Mariz e Thayron Rodrigues Rangel. FGV Editora. 2020.

Este livro apresenta os temas centrais da arquivologia em uma linguagem acessível, visando atender um público iniciante no assunto.

➤ **Internet:**

LGPD( lei Geral de proteção de dados), disponível no link:

[https://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2015-2018/2018/lei/l13709.htm](https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2018/lei/l13709.htm)

Acesso a lei nº 13.709/2018 na íntegra.

APESP – Arquivo Público do Estado de SP, acesse pelo link:

<https://www.arquivoestado.sp.gov.br/web/>

O Arquivo Público do Estado de São Paulo, criado em 1892, é um dos maiores arquivos públicos brasileiros. Vinculado à Secretaria de Projetos, Orçamento e Gestão, é o órgão responsável pelo desenvolvimento e coordenação da política estadual de arquivos por meio da gestão, preservação e acesso aos documentos públicos.

**Gestão Eletrônica de Documentos – GED: o que é e como funciona?**, por: Matheus Rocha. Disponível no link:

[https://arquivar.com.br/blog/gestao-eletronica-de-documentos-ged-o-que-e-e-como-funciona/?gclid=Cj0KCQjwl8anBhCFARIsAKbbpySqdmho1aCCPt6B8vWmqExHz1I8sEvL-Lpq1nNht40nvDUxnT30CicaAm9AEALw\\_wcB](https://arquivar.com.br/blog/gestao-eletronica-de-documentos-ged-o-que-e-e-como-funciona/?gclid=Cj0KCQjwl8anBhCFARIsAKbbpySqdmho1aCCPt6B8vWmqExHz1I8sEvL-Lpq1nNht40nvDUxnT30CicaAm9AEALw_wcB)

O artigo trata de forma clara e objetiva os conceitos principais da gestão eletrônica de documentos.

**Descubra o que é a Tabela de Temporalidade e os benefícios que ela traz às empresas!**, por: Éder Ramalho, 2019.

Disponível no link:

<https://arquivar.com.br/blog/voce-conhece-a-tabela-de-temporalidade-documental/>



**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:

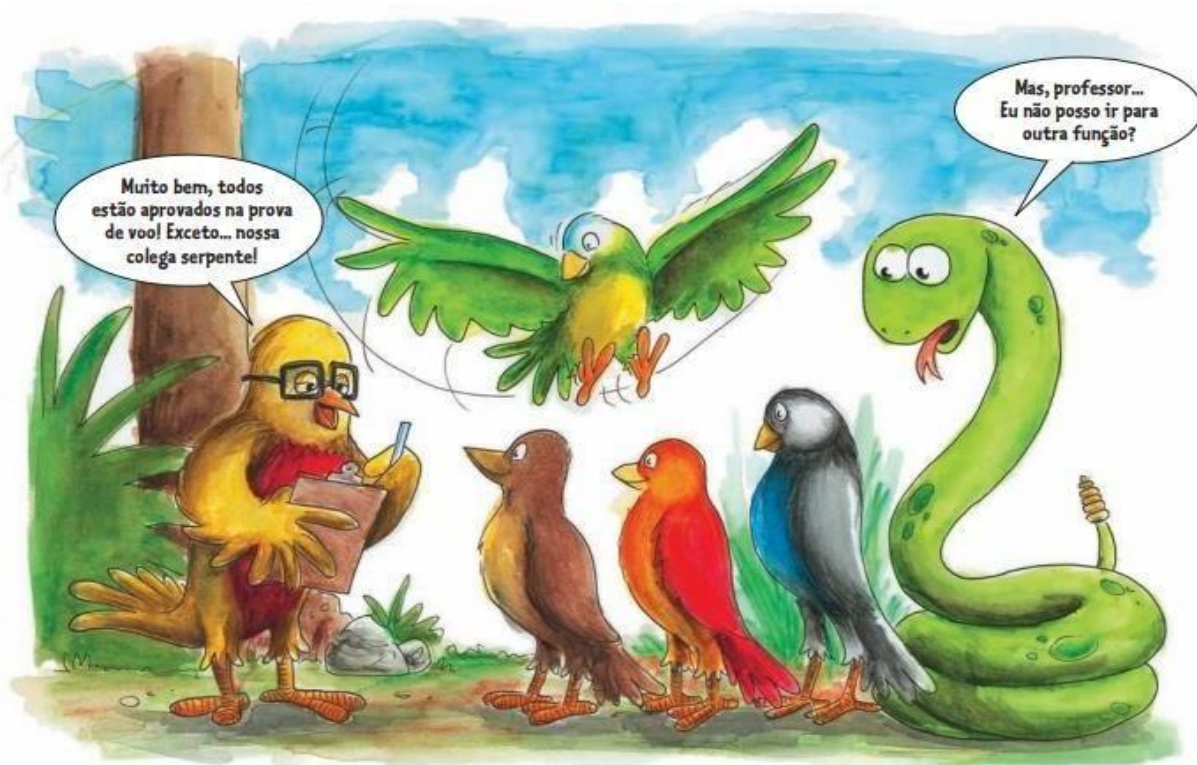
- A importância da gestão da informação para as empresas.
- Técnicas de compartilhamento, organização e armazenamento de dados físicos e digitais.
- Instrumentos e sistemas para a gestão da informação.
- Gestão da informação na era digital.



### 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 na organização. Será que todos os colaboradores são adequados para o cargo que ocupam? Será que atingem as metas? Quanto mais alinhado um colaborador está com as diretrizes da empresa onde atua, melhores serão os resultados alcançados por todos! É para garantir isso, que dentro da área de Gestão de Pessoas, existe a atividade chamada: 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 equipe, apresentações, seminários...) com o objetivo de verificar o desenvolvimento e a evolução do aprendizado dos 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 e de seus colaboradores.



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 gerente do seu setor percebeu que a produtividade da empresa vem diminuindo, mas não sabe exatamente o que está acontecendo. Concluiu, então, que precisa definir uma técnica para identificar o problema, em conjunto com o setor de Gestão de Pessoas da empresa, como por exemplo: definir um indicador de desempenho – tema estudado na agenda 01 deste módulo! Esta metodologia servirá para avaliar as equipes de trabalho e identificar se o problema é específico de alguns funcionários, algumas áreas/setores ou mesmo se é um problema generalizado.

Para isso, a área de GP – Gestão de Pessoas - decidiu implantar o Processo de 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, o setor responsável está solicitando a sua ajuda na elaboração desta avaliação.

Mesmo sem ter estudado ainda 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. Este tema foi estudado na agenda 10 – Gestão de Pessoas, no Módulo Básico. Caso prefira, retome a leitura da agenda antes de continuar.

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 colaboradores e que todos – inclusive os que ocupam cargos de gestão – possam perceber os pontos em que precisam melhorar. A avaliação precisa ter critérios bem definidos.

Para fazer uma avaliação objetiva, é preciso estabelecer critérios – indicadores de desempenho.

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 pessoal, um critério precisa se desdobrar em indicadores de desempenho. 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 desempenho</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>
Elaborar 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 gestor; 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 do quadro:

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
Elaborar orçamentos	Elabora planilhas orçamentárias para cada setor e um geral, contemplando todos os itens necessários mensalmente.
	Realiza a projeção de receitas e despesas mensalmente
	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.
	Cumpre 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 de desempenho. Lembrando que esta atividade é de responsabilidade da área de Gestão de Pessoas - GP da organização.



A avaliação de desempenho é um recurso essencial para que a organização possa identificar a performance dos colaboradores em relação às competências e habilidades 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 e entrega 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 colaboradores, 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 modificações e 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 colaboradores. Como você observou no quadro, o processo impacta todas as áreas e funções da organização e permite avaliar, inclusive, a estratégia de atuação da empresa.

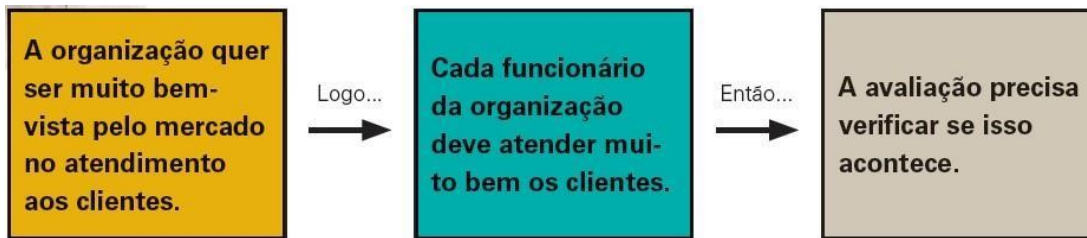
*Você acha que a avaliação de desempenho pode ser feita também pelos clientes de uma organização? Como e em que situações? Que benefícios teria esse procedimento?*

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



A Avaliação de Desempenho tem impacto na empresa como um todo. 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 nas atitudes e ações de cada colaborador, e a avaliação pode verificar isso consultando o público que lida com as pessoas da organização, que é atendido pelos colaboradores da organização – por meio de pesquisas de satisfação do atendimento, por exemplo.

### **QUEM AVALIA QUEM?**

Nas empresas mais tradicionais, a avaliação pode se limitar ao modelo “gestor avalia subordinado”. Este ainda é um modelo utilizado, porém as empresas já perceberam que não podem restringir a tarefa da avaliação somente ao gestor, pois as demais pessoas que se relacionam com o colaborador que está sendo avaliado, também possuem informações que podem contribuir para o processo, tornando-o mais completo.

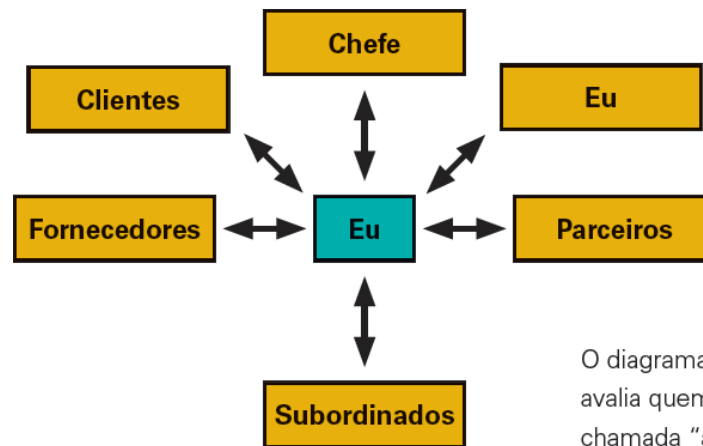
Baseado nesse pensamento, existe o processo de “avaliação 360º”. Na avaliação 360º, os colaboradores recebem feedbacks de várias áreas com quem mantém relacionamento dentro da empresa. Por se tratar de pessoas de vários setores diferentes avaliando outros setores e pessoas, chamamos de Avaliação 360º. 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, incluindo também a autoavaliação do colaborador.

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 muito importante que seja feita uma devolutiva ou que seja dado um feedback, ou seja, que o resultado seja divulgado para todos os envolvidos, de forma individual ou coletiva, dependendo do assunto abordado. A devolutiva do resultado da avaliação gera maior comprometimento e engajamento dos colaboradores da organização.

Veja o diagrama:

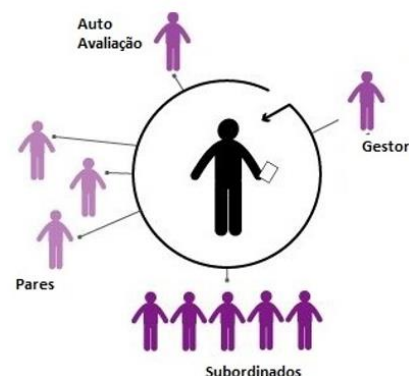


O diagrama mostra quem avalia quem na modalidade chamada "avaliação 360°".

A avaliação 360° 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 360°.

*Você enxerga vantagens na avaliação 360°? 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 360° seja possível? Pense, por exemplo, no clima organizacional, na maturidade das pessoas etc. Registre suas respostas.*





## TODO MUNDO SABE PARA QUE É AVALIADO?



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 – autoavaliação.
- Uma ocasião para corrigir falhas e propor 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 dos colaboradores.

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

Até aqui você aprendeu quem pode ser avaliado e quais são os objetivos da avaliação. Aprendeu também a identificar e descrever os indicadores de desempenho. 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:

Grau de desempenho	
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.

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:

Avaliação de desempenho						
Nome do avaliador		Função		Setor		
Nome do Avaliado		Data		Função		
Conceitos						
<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.					
Em relação à empresa		1	2	3	4	5
Compromisso com a missão, visão e valores da empresa						
Foco em resultados						
Respeito às normas de segurança no trabalho						
Em relação à função						
Qualidade dos trabalhos realizados						
Pontualidade e assiduidade						
Trabalho em equipe						
Em relação a atitudes e comportamentos						
Flexibilidade e capacidade de adaptação						
Tolerância a ideias diferentes						
Relacionamento interpessoal						
<b>Acima de 8,0</b>	Excelente colaborador. Supera o esperado. Seu desempenho se destaca.					
<b>Entre 6,0 e 7,9</b>	Bom colaborador. Em geral, alcança o que se espera dele.					
<b>Abaixo de 5,9</b>	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.*



- 1 Necessidade de mudança
- 2 Análise de impacto
- 3 Aprovação/Desistência
- 4 Implementação da mudança
- 5 Revisão e Registro

**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 colaborador recebe elogio ou uma 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**

Em algumas empresas, o resultado é fornecido por um sistema informatizado 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. Fazer o controle do resultado das avaliações pode ser uma das suas responsabilidades, na empresa em que você for trabalhar.



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. É importante destacar que a média e a meta ideal são definidas pela própria organização

Existem outras formas de apresentar os resultados de uma avaliação de desempenho, como 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 colaborador e a empresa se desenvolvam. 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 melhoria e 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 elaborar 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 Gestão de Pessoas da empresa Mar & Velas Ltda. decidiu implantar um modelo de avaliação de desempenho. A primeira rodada aconteceu tranquilamente, apesar da ansiedade dos colaboradores em querer saber que medidas seriam implantadas após a análise dos dados. O tempo passou, e os colaboradores não tiveram nenhum feedback. A agitação foi diminuindo, mas algumas pessoas

permaneceram indignadas, por acreditar que deveriam ser informadas sobre o resultado da avaliação. Seis meses depois, a empresa divulgou os resultados por email e as medidas de correção dos pontos identificados.

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

**Situação 2** - A ilustração apresenta o ponto de vista da aluna sobre o sistema de avaliação de seu aprendizado. Você concorda com a aluna? Comente sua resposta.



### **AVALIAÇÃO E ÉTICA**

Você já teve conhecimento de uma situação parecida com essa retratada na ilustração a seguir? Acha que essa postura é correta? Como a 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 e perde totalmente o objetivo.
- **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, colaboradores 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”*

Nos trechos da música "Estudo Errado", tornam-se evidentes dois aspectos negativos associados à avaliação, particularmente aquela utilizada nas escolas. O primeiro aspecto diz respeito à ausência de esforços para promover o entendimento e o envolvimento dos avaliados com o objetivo real do processo, que é proporcionar oportunidades de crescimento pessoal, por meio da identificação de dificuldades e da abertura para apontar melhorias. No entanto, quando a avaliação é apenas um meio de classificação, ela tende a desmotivar aqueles que dela participam..

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:**

**Indicadores de desempenho: Desafios da escolha e do uso**, de Ronaldo de Fávero. Editora Qualitymark, 2017.

Este livro faz uma abordagem do uso de indicadores de desempenho para engajar e energizar as pessoas. São apresentados ao longo do texto vários conceitos e técnicas de gestão que possuem fortes proximidades com os indicadores, além de aspectos comportamentais a eles relacionados.

**Desempenho humano nas empresas: Como Desenhar Cargos E Avaliar O Desempenho Para Alcançar Resultado**, de Idalberto Chiavenato. Editora Manole, 2008.

Este livro fala que o desempenho das pessoas requer uma inteligente organização da tarefa organizacional que permita o trabalho em equipe, interação e comunicação, feedback, definição de metas e objetivos a alcançar. E por trás disso, um estilo de gestão e uma cultura genuinamente participativa. A otimização do desempenho humano depende disso.

➤ **Filme:**

**O homem que mudou o jogo** (Moneyball), de: Bennett Miller, EUA, 2011.

Baseado em fatos reais, o filme relata a história de Billy Beane, gerente do time de baseball Oakland Athletics. Com pouco dinheiro em caixa e a ajuda de Peter Brand, ele desenvolve um sofisticado programa (software) de estatísticas e indicadores de desempenho para o clube, contribuindo para a avaliação dos seus jogadores através de métricas realísticas, fazendo com que ficasse entre as principais equipes do esporte nos EUA nos anos 80.

➤ **Internet:**

**Avaliação 360 graus: veja como funciona e como executá-la na prática!**, por Redator Ponto Tel. Disponível em: <https://www.pontotel.com.br/avaliacao-360-graus/>



**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:

- Conceito e objetivo da Avaliação de Desempenho como atribuição da área de Gestão de Pessoas.
- A importância da avaliação para o melhor desempenho dos colaboradores e da organização.
- Tipos e técnicas de avaliação de desempenho utilizadas.
- Ética no processo de Avaliação de Desempenho.



## Agenda 4 – O controle orçamentário

*Quantas vezes elaboramos o orçamento mensal, contemplando receitas e despesas previstas, mas descobrimos que “sobram dias e falta dinheiro” para fechar o mês! 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, acabamos cedendo ao impulso do consumismo e gastamos 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. Existem 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 seus produtos 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).

<b>Panificadora da Nair</b>		
<b>Orçamento previsto para o mês 1 em R\$</b>		
Unidades vendidas		50.000
Preço de venda		1,10
	Valor unitário	Valor Total
Receita	1,10	55.000,00
	Valor unitário	Valor total
<b>Custos variáveis</b>		
• 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
<b>Custos fixos</b>		
• 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

Como você pode observar, é uma previsão estática, pois se baseia apenas em um volume específico de vendas, receitas e despesas. Entretanto, algum tempo atrás, Nair concluiu um curso de controle orçamentário e percebeu que seria benéfico implementar o que é chamado de orçamento flexível ou variável. Isso permitiria prever como o lucro poderia variar em caso de um aumento ou diminuição no volume 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>				
		<b>Cenário pessimista</b>	<b>Cenário provável</b>	<b>Cenário otimista</b>
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>					
		<b>Cenário previsto</b>	<b>Cenário realizado</b>	<b>Variação</b>	
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:

- 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 forradas 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 (farinha de trigo) tinha aumentado o valor unitário de R\$ 0,17 para R\$ 0,19, devido a aumentos dos preços, pelos atuais fornecedores. O assistente foi orientado a procurar 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 gasto menor 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 no orçamento a realização de 40 horas-extras pelos funcionários para atender ao aumento da produção. Porém, a equipe da cozinha, por meio da utilização de novos métodos de preparação das massas, reduziu o tempo de fermentação dos pães, não precisando então realizar as horas-extras.

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 pessoa responsável pela limpeza, ficou afastada por uma semana, por motivo de doença, e que ele precisou contratar em regime de urgência, uma empresa prestadora deste serviço, para realizar o trabalho, porém o valor ficou mais alto, e além disso o consumo de material de limpeza também foi maior.

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



Quanto aos custos administrativos, o aumento se deu porque o computador travou e precisou ser levado para o conserto, inclusive com a troca de componentes. O assistente lembrou que fazia tempo que insistia na necessidade de manutenção preventiva na máquina, mas Nair havia ignorado. “É dona Nair, era melhor ter gastado um pouquinho com manutenção preventiva do que se assustar com o gasto maior com o conserto e com a troca de componentes em regime de urgência, né?!” Afirmou o assistente.

Apesar de todos os espantos e sustos, Nair ficou satisfeita de ter feito o planejamento orçamentário e, além disso, ter 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 excelente desempenho e produtividade. Afinal, é importante mostrar aos funcionários que se está controlando o desempenho e que as boas iniciativas e melhorias nos processos são reconhecidas e premiadas.



Ao estudar o caso do empreendimento 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 cenário (nível) de volume de vendas, receitas e custos, não prevendo outros possíveis cenários.
- 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/avaliar algo é preciso ter um critério de comparação. Um produto com mesmo padrão de qualidade, mesma quantidade e mesmos ingredientes só pode estar caro ou barato, se avaliado, em relação a um preço médio praticado no mercado.

Numa organização, existem padrões de custos, que são desenvolvidos por meio da experiência acumulada da organização.

No início de uma empresa, o orçamento será baseado na experiência e na intuição do empreendedor ou por meio de pesquisas exploratórias e de consultorias, por exemplo. Com o tempo, é possível ter relatórios de variação de preços, assim comode quantidades.

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

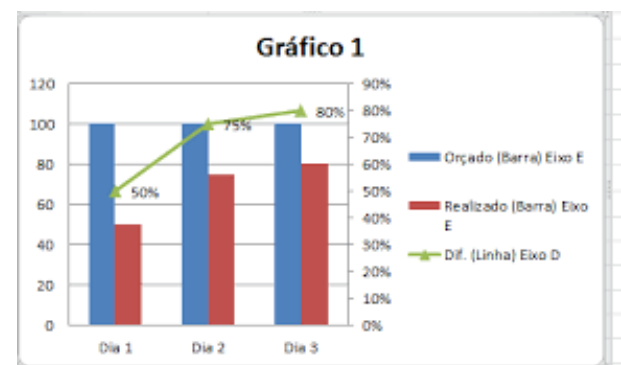


Custo padrão é entendido como o custo ideal para a produção de um determinado produto ou serviço, que serve de base para os gestores medirem a eficiência da produção e conhecerem as variações de custo.

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

Normalmente, isso só é feito para a mensurar a composição dos custos diretos, que são essencialmente: 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 de produção podem alterar o custo de um material (produto ou serviço) pode variar com relação ao que foi planejado no orçamento. Por exemplo:

1. Gastou-se mais com uma matéria-prima, determinado produto ou algum serviço. Por exemplo: a matéria-prima farinha de trigo foi adquirida por um preço mais alto.-O custo desta matéria-prima ficou acima do que o previsto no orçamento, então houve perda em relação a variação de preço.
2. Foi consumido mais material, produto ou serviço do que o previsto. Por exemplo: em um determinado dia, houve uso há mais de farinha de trigo, pois uma fornada de pães queimou, ficando inutilizada para a venda, e por isso precisou ser preparada uma quantidade extra de pão. Outra situação, houve uma falha na armazenagem da farinha de trigo, inutilizando o material para uso. Nos dois casos, dizemos que houve uma perda em termos de eficiência de produção.

### **CALCULANDO OS CUSTOS DIRETOS**

*A força de trabalho de um funcionário (mão de obra direta) custa para a fábrica de pães R\$ 1.500,00 por mês, produzindo cinco pacotes de pão por hora de trabalho. Considerando que cada funcionário trabalha 220 horas/mês, podemos então dizer que ele será capaz de fazer 1.100 pacotes de pão/mês.*

*Neste caso, qual será o custo da mão de obra direta por pacote de pão produzido ?*

*E se o funcionário passar a trabalhar de maneira mais lenta, produzindo apenas quatro pacotes de pão por hora de trabalho, como ficará o custo de mão de obra direta e o custo por unidade?*

*Após responder aos questionamentos, continue a leitura.*

No primeiro caso, o custo da mão de obra direta será de:

$$\frac{1.500.000}{1.100} = \text{R\$ } 1,36$$



No segundo caso, o custo de mão de obra direta aumentará, porque ele só conseguirá produzir 880 pacotes de pão por mês. E o custo por unidade será:

$$\frac{1500}{880} = \text{R\$ } 1,70$$

Como você pode observar, houve uma variação na eficiência da produção. A mesma situação pode acontecer no caso de os funcionários utilizarem 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\$ 2.000,00 e que ele continua produzindo cinco pacotes de pão por hora. O custo por unidade agora será:

$$\frac{2.000}{1.100} = \text{R\$ } 1,81$$

Diante das informações apresentadas, podemos constatar que as variações de preço e de eficiência de produção podem causar alterações importantes no planejamento orçamentário da organização, e por isso, como fez a Nair, no início desta agenda, é muito importante realizar o controle do orçamento para verificar se o que foi orçado foi realizado e mais ainda, fazer uma análise bem detalhada onde houve pequenos desajustes e melhorar cada vez mais a gestão.

### **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 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 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.

*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.*



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

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.

<b>Produções Planejadas S.A.</b>				
<b>Orçamento previsto para o mês 1 em R\$</b>				
		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		
<b>Custos variáveis</b>				
• 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		
<b>Custos fixos</b>				
• 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)** A seguir, 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.

<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		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		
<b>Custos variáveis</b>					
• 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		
<b>Custos fixos</b>					
• 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.

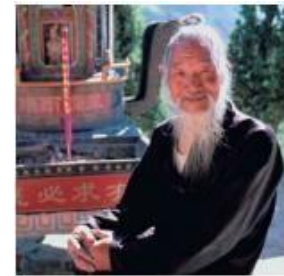


Essa meta, no entanto, tem riscos. Colocar a produtividade acima de tudo tem implicações sociais e humanas muito sérias. Por exemplo: funcionários jovens podem produzir mais rapidamente. Mas isso significa que a empresa deve demitir todos os funcionários a partir de determinada idade?

O problema é significativo e está realmente presente na sociedade. Muitas pessoas, mesmo sendo jovens e produtivas, são descartadas do mercado de trabalho depois de atingirem uma certa idade (sendo que o início dessa "certa idade" varia de acordo com a sociedade em que se vive). Elas enfrentam grandes desafios ao tentar reintegrar-se no mercado de trabalho.

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!

➤ **Planilhas eletrônicas e APPs:**

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.

➤ **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.



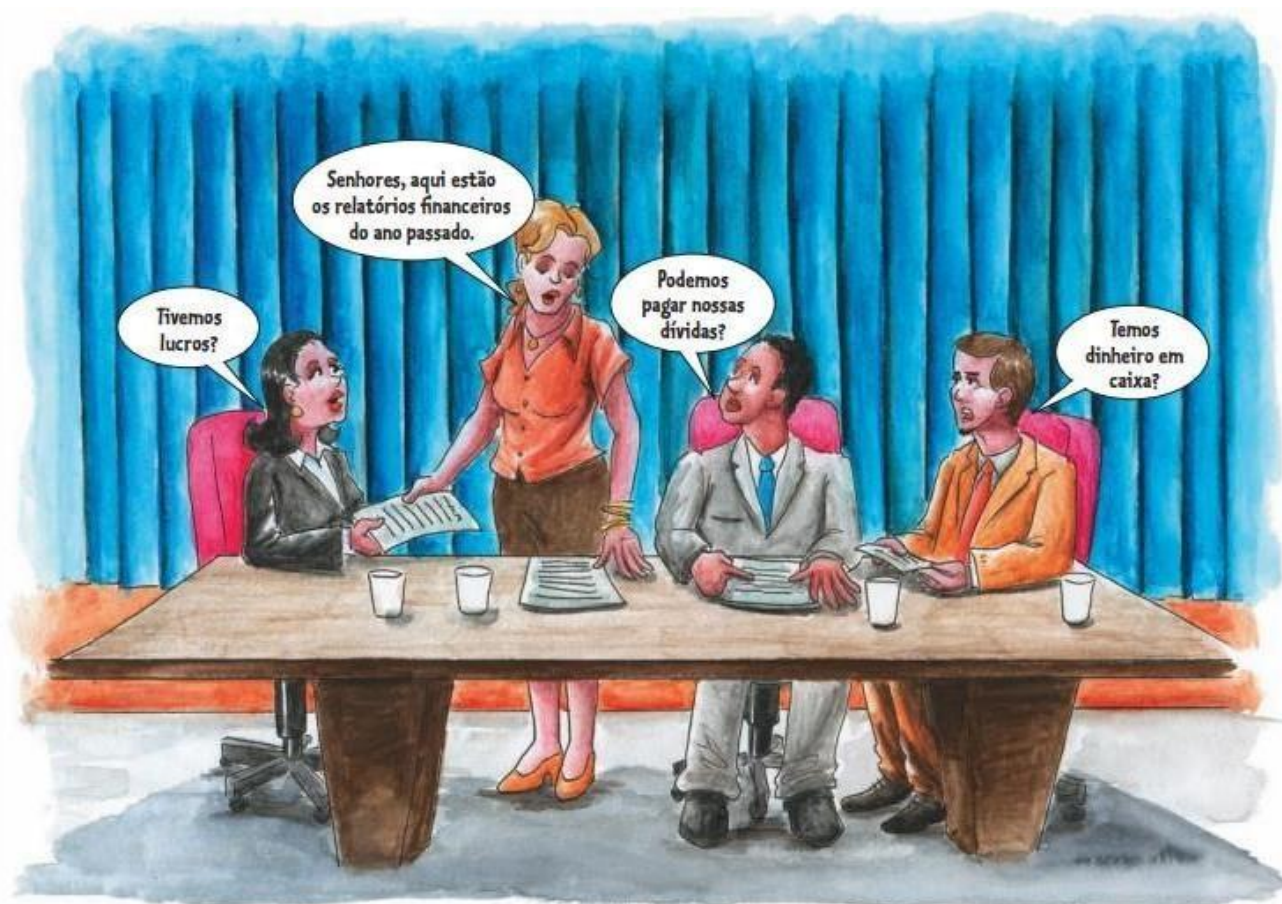
Nesta Agenda, você estudou sobre:

- Elaboração do planejamento orçamentário.
- Conceito de: orçamento estático, variável ou flexível e relatório de desempenho.
- Sistemas de controle orçamentário: custo-padrão, variação de preço e eficiência da produção.
- Planejamentos orçamentários em ONG's.



## 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 financeiros. 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 um setor da empresa. 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.

Alex começou a analisar os demonstrativos financeiros que Georgina havia trazido. Veja os relatórios que ele analisou:

Demonstração do resultado do exercício	
Exercício findo em 31/12/X1 – valores em R\$	
<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			
Exercício findo em 31/12/X1 – valores em R\$			
Ativo		Passivo e PL	
Ativo circulante		Passivo circulante	
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
Ativo não circulante		Passivo não circulante	
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 emprestado.

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 percebeu onde são contabilizadas essas dívidas: no 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.



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.

*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*



*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 alguns 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 GERAL

Aos analistas e gestores financeiros interessa saber qual o nível de endividamento da empresa 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 ou mais anos.

Assim, para saber tudo o que a empresa deve em determinado momento, é preciso somar suas dívidas de curto prazo (passivo circulante) e as de longo prazo (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 obrigações, 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, sendo então, é uma obrigação de longo prazo (passivo não-circulante).

Nesse caso, o total das obrigações da empresa, ou seja, 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.

### ÍNDICE DE COBERTURA DE 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. O relatório contábil utilizado como base de informação para este cálculo é o DRE – Demonstrativo do Resultado do Exercício.

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

### ÍNDICES DE LUCRATIVIDADE

A empresa está tendo bons resultados a partir do capital investido? Está gerando lucro para seus acionistas? Isso pode ser analisado por meio da apuração dos índices de lucratividade, apresentados nas contas do DRE:

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

*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:

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

$$R\$ 1,00$$

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 maior lucratividade.

Para encontrar a forma porcentual, basta multiplicar 0,1 por 100, incluindo no resultado o sinal de porcentagem:  
0,1 x 100 = 10%.

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

## ÍNDICES DE ATIVIDADE

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

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 parados podem representar perda de dinheiro para a organização.



### 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:

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

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

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 - DRE (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.

$$\textit{Idade média dos estoques} = \frac{360}{5.465} \cong 65 \textit{ dias}$$

Agora você já sabe quantos dias em média os produtos ficam em estoque na empresa de Georgina. Esse índice é chamado de **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 aproximadamente R\$ 30mil.

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, para que os advogados e seus assistentes possam realizar o trabalho, são necessários alguns itens, como por exemplo: material de escritório, equipamentos de informática e acesso à internet.

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.

- a) Índice de liquidez corrente.
- b) Índice de liquidez seca.
- c) Índice de cobertura de juros
- d) Índice de endividamento geral.
- e) Giro de estoques.
- f) Idade média dos estoques.
- g) Margem líquida.
- h) 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


**VALE SABER**
**O QUE É A TAXA SELIC?**

É a taxa básica de juros da economia brasileira, influenciando todas as demais taxas de juros do país – como as cobradas em empréstimos, financiamentos e até as de retorno sobre aplicações financeiras.



Definida a cada 45 dias pelo Comitê de Política Monetária do Banco Central, o Copom, a Selic tem papel fundamental na economia do país: além de servir como base para as outras taxas de juros, ela também impacta o comportamento da inflação e o retorno dos investimentos.

A Selic foi criada em 1979, quando o Brasil vivia um cenário de hiperinflação e o governo buscava maneiras de controlar o problema e manter o poder de compra da população.

***Você sabia?***

*A maior taxa Selic da história foi registrada em 1989, período em que a economia brasileira sofria com a hiperinflação. Em 2 de fevereiro daquele ano, o índice apurado foi de 3,626% no dia. A maior Selic acumulada em 12 meses foi registrada em 26 de dezembro do mesmo ano, quando a taxa composta atingiu 115.334,03%.*

**Qual a relação entre Selic x inflação?**

A inflação geralmente é causada pelo consumo da sociedade. Assim, à medida que a demanda por bens e serviços cresce, os preços também aumentam; pelo mesmo raciocínio, os preços caem se a procura por esses itens diminui.

Um dos motores do consumo é a oferta de crédito, ou seja, o acesso da população – tanto consumidores quanto empresas - a empréstimos, linhas de crédito e financiamentos. Quanto mais barato for o crédito, mais as pessoas tendem a gastar e, conseqüentemente, impulsionar a inflação.

Dessa forma, ao aumentar a taxa Selic, o Banco Central busca desaquecer a economia, limitando a quantidade de dinheiro em circulação e tirando a pressão da demanda. Quando os preços estão subindo moderadamente, dentro da chamada “meta de inflação”, o Copom pode decidir baixar a Selic e incentivar crédito e consumo.

### ***Você sabia?***

*A menor taxa Selic da história foi registrada entre agosto de 2020 e março de 2021, quando o índice ficou no patamar de 1,90% ao ano. Nesse período, o Copom estabeleceu uma meta de 2% ao ano para tentar estimular a economia em meio à crise provocada pelo coronavírus.*

Extraído de: [https://borainvestir.b3.com.br/objetivos-financeiros/o-que-e-taxa-selic-entenda-como-ela-afeta-seu-dinheiro/?gclid=EAlaIQobChMI2ujumMSRgQMvAT-RCh3CzAzdEAAYASAAEgLxM\\_D\\_BwE](https://borainvestir.b3.com.br/objetivos-financeiros/o-que-e-taxa-selic-entenda-como-ela-afeta-seu-dinheiro/?gclid=EAlaIQobChMI2ujumMSRgQMvAT-RCh3CzAzdEAAYASAAEgLxM_D_BwE) em 04 de set 2023



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”.

➤ **Filme:**

**O dia antes do fim (MARGIN CALL)**, de: J.C. Chandor, EUA, 2011.

O filme trata de questões envolvendo a situação financeira de uma empresa de investimentos atuante em Wall Street. A trama gira em torno de um pen drive deixado por um dos funcionários com dados sigilosos sobre o risco de falência da empresa. A partir do conhecimento das informações, uma série de decisões financeiras e morais são tomadas impactando a vida de todos os envolvidos.



**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*





*É possível alugar dinheiro?*

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



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.



Marcelo é arquiteto e, no momento, está avaliando a oportunidade de entrar como sócio numa fábrica de móveis, juntamente com outras quatro pessoas. Mas, para isso, precisa utilizar o dinheiro que tem aplicado no banco, um total de R\$ 100 mil. Hoje, esse valor aplicado 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 numa aplicação financeira 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 emprestado 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 também na região 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\$ 500 mil. Portanto, poderá juntar o dinheiro necessário para fazer essa expansão em 10 anos.*

- *Você acha que a empresa deve esperar 10 anos para ter o capital necessário para a nova expansão?*
- *Qual seria uma 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 dez anos para expandir suas atividades. Durante este período, os concorrentes poderão ter entrado no mercado da Região Nordeste e, assim, a oportunidade terá sido desperdiçada.

As oportunidades de negócios precisam ser aproveitadas quando aparecem, caso contrário a empresa pode avaliar a possibilidade de fazer um financiamento com o banco para custear sua expansão.

perder espaço para a concorrência ou simplesmente cometer 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.

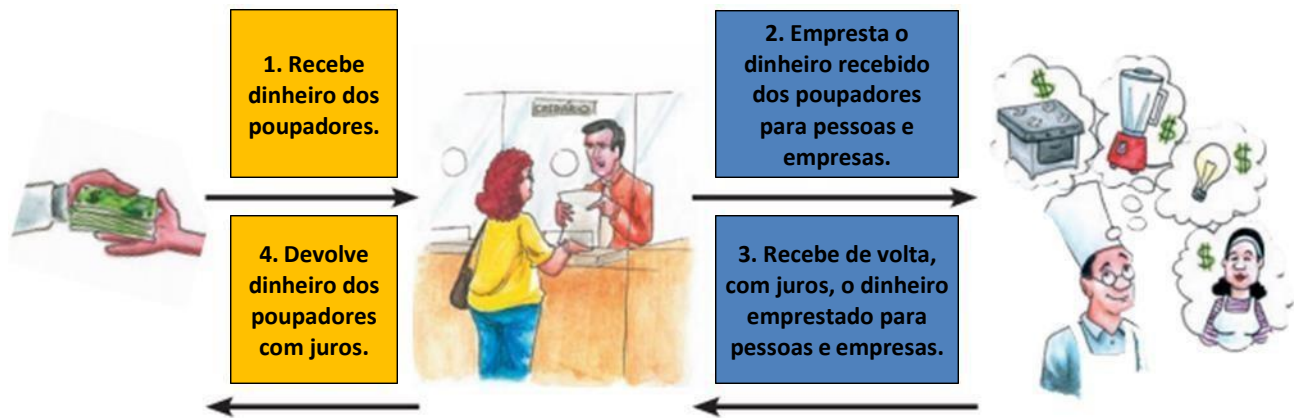
Mas, antes de fazer um empréstimo, duas análises são muito importantes:

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 descontrolado da sua política econômica.

Em 1989, o país chegou a ter uma inflação acumulada de quase 2.000%. Fonte: <https://investidor.estadao.com.br/educacao-financeira/historico-inflacao-brasil-ultimas-decadas/> Acesso em 09/10/23).

*Especialistas em finanças condenam a prática de guardar dinheiro em casa, ou, como alguns dizem, “debaixo do colchão”. É melhor fazer aplicações e fazer o dinheiro render.*



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

Isso significa que, se um produto custava R\$ 10,00 no início do ano, ao final de um período de 12 meses, estaria custando por volta de R\$ 200,00.

É bom lembrar que a moeda do Brasil naquela época era o cruzado, não o real (moeda vigente atual no Brasil).

Assim, se você recebesse um salário mensal de R\$ 1.500,00, 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, e por consequência, diminuem o poder de compra das famílias.

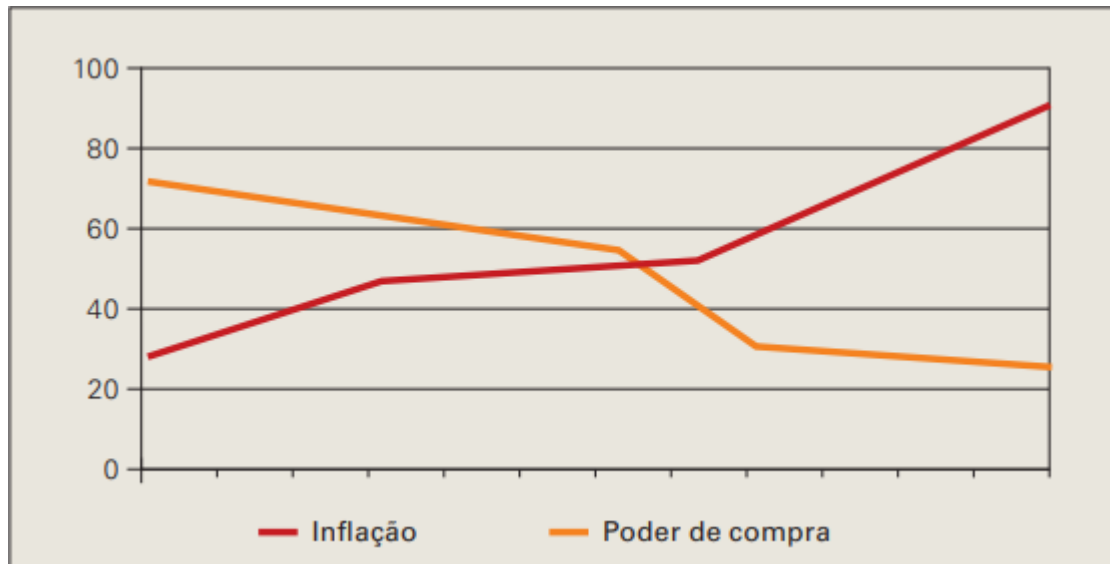


Se os preços mudavam tanto de valor, como saber quanto iriam valer os R\$ 1.500,00 do salário dali a seis meses?

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 no dia para saber quanto tem que pagar.



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

Veja alguns deles:

- INPC (Índice Nacional de Preços ao Consumidor – IBGE)
- IPCA (Índice Nacional de Preços ao Consumidor Amplo – IBGE)
- IGP-M (Índice Geral de Preços do Mercado – FGV)
- IPC (Índice de Preços ao Consumidor – FIPE)

Fonte:

<https://www.ibge.gov.br/explica/inflacao.php#:~:text=O%20IBGE%20produz%20dois%20dos,governo%20federal%2C%20e%20o%20INPC.> Em 09 de out 23.

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.



A **correção monetária** é um ajuste financeiro do valor da moeda brasileira, o Real, em relação às moedas que circulam em outros países e à inflação, que influencia no poder de compra da população.

O **Banco Central** é o responsável por calcular o valor da correção de acordo com as taxas de juros aplicadas pelos bancos e pelos índices inflacionários.

Fonte: <https://www.bancopan.com.br/blog/publicacoes/correcao-monetaria.htm>  
em 09 de out 23

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.*

### **PREPARANDO-SE PARA CALCULAR OS JUROS**

Para fazer cálculo dos juros, é preciso lembrar 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!*

*Dividindo 10 por  
3 você encontrará  
uma dízima  
periódica.*

Repare que o resultado da divisão da última fração proposta (1/3) representa 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:

$$0,35 \times 100 = 35\%$$

*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, que equivale a R\$ 20,00.

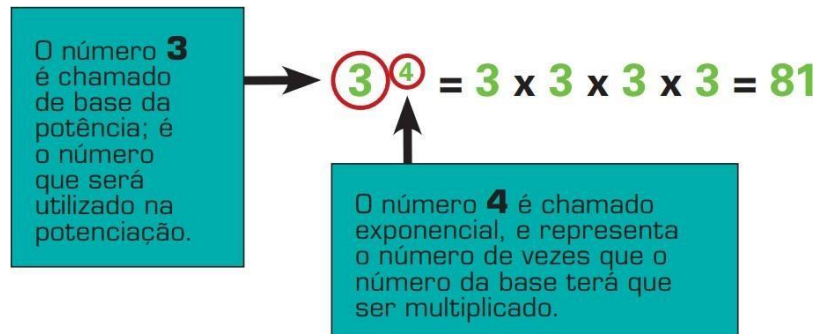
$$R\$1.000,00 \times 0,02 = R\$ 20,00$$



## A POTENCIAÇÃO

Para calcular juros, você também vai precisar dominar com perfeição o cálculo da potenciação. Você já deve ter estudado este assunto, 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 (3) por ele mesmo o número de vezes indicado na potência (4).



## A FÓRMULA BÁSICA DOS JUROS

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

*Calcule o valor do rendimento que poderá sacar por mês.*





Realizando o cálculo, você descobriu o valor do rendimento mensal e o quanto poderá sacar 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 fala 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 financeira 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?



*Se você desejar, poderá aprofundar seu conhecimento em matemática financeira realizando um curso específico na área ou ainda buscando o autodesenvolvimento por meio de pesquisas em livros e sites que tratam sobre o assunto*

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 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.

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.

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 financeira sem segredos**, de Helio de Carvalho Mielli, Editora SENAC, 2019. Este livro trata dos conceitos financeiros de maneira simples e direta, com foco na aplicação prática e contribui para que estudantes desbravem o mercado financeiro com exercícios que simulam situações reais.

**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 vídeos. 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-b27fi72Q>

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.

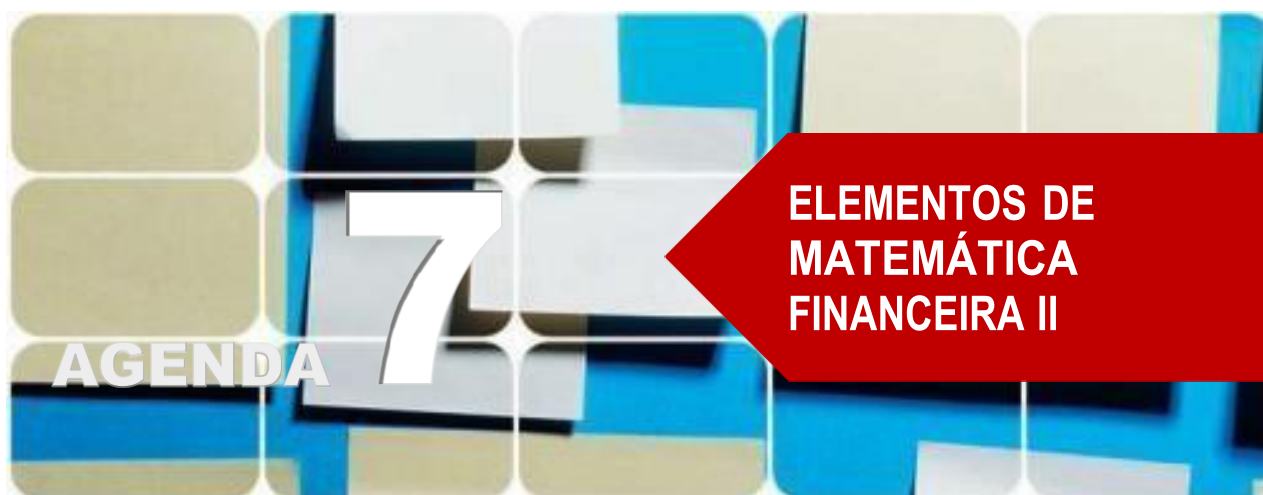
**Poder aquisitivo**

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).



Nesta Agenda, você estudou:

- O valor do dinheiro no tempo.
- Elementos de Matemática Básica: decimais, porcentagem e potenciação.
- 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 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?

Nesta agenda, vamos aprofundar os estudos sobre os juros e o valor do dinheiro no tempo.



PARA COMEÇAR  
O ASSUNTO...

Amanda trabalha desde muito jovem 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.



*Amanda 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 Amanda 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 Amanda precisa ter R\$ 66.666,67 (de investimento) 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:

$$\text{Juros} = \text{Valor Principal (VP)} \times \text{taxa de juros (i)}$$

Ou:  $J = P \times i$

Onde:

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

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

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

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

Se você retirar os juros todos os meses, o principal ou o montante aplicado 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 sobre 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.

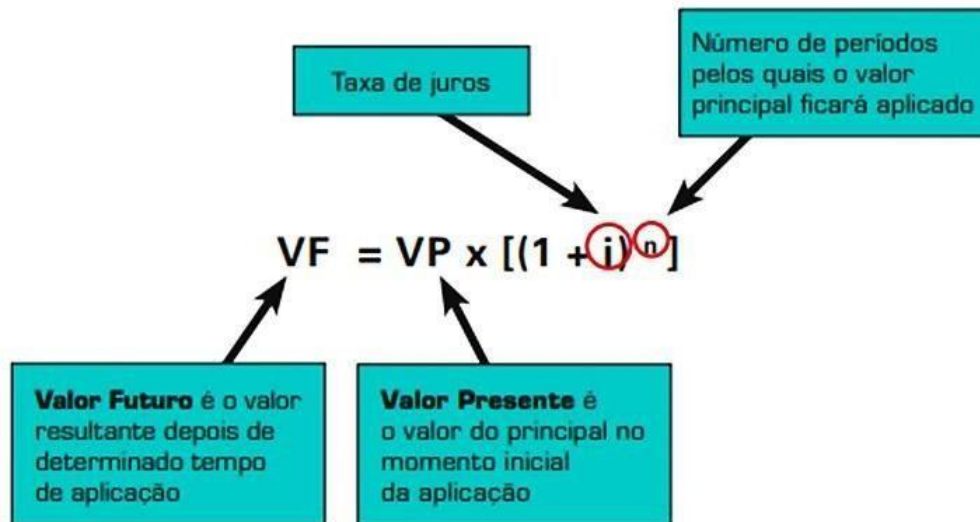
Uma solução seria fazer a tabela que você já viu neste estudo, calculando mês a mês os juros, ao



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

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

Entendendo a fórmula:



Agora já é possível saber o valor do investimento ao final dos 24 meses. Fazendo os cálculos:

$$VP = 1.000,00$$

$$i = 1\% \text{ ao mês}$$

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

$$VF = 1.000,00 \times [(1 + 0,01)^{24}]$$

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

$$VF = R\$ 1.269,73$$

**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 aplicado durante 20 anos, quanto terá ao final desse período? E se deixar o dinheiro aplicado por 30 anos?

Confira a seguir a resposta correta.

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

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

- $VP = R\$ 5.000,00$
- $i = 0,01$  (ao mês)
- $n = 20 \times 12 = 240$  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 pretende comprar um smartphone cujo valor seja de R\$ 1.500,00, e o pagamento deste valor pode ser parcelado em 4 vezes (meses). Você tem o dinheiro para fazer o pagamento à vista. Mas, gostaria de analisar qual é a melhor forma de adquirir o produto: comprar à vista ou aplicar o dinheiro no banco (considerando um rendimento de 1% ao mês) e ir pagando as parcelas mensais. Para isso é necessário calcular o valor presente (pagamento à vista) do smartphone. Qual decisão é a mais vantajosa?



Você acertou se o seu raciocínio foi por esta linha:

Se o valor daqui a quatro meses é de R\$ 1.500,00, no momento presente esse produto vale menos.

- $VF = 1.500,00$
- $i = 0,01$
- $n = 4$
- $VP = VF / [(1 + i)^n]$

$$\text{Logo, } VP = \frac{1.500}{(1,01)^4} = 1.441,47$$

Portanto, se a loja aceitar um pagamento à vista por um valor menor que R\$ 1.441,47, será vantajoso pagar à vista.

**Importante!!**

*Se a loja realizar vendas parceladas, não basta colocar o preço à vista. Também devem ser informados o valor total a ser pago com financiamento, o número, a periodicidade e o valor das prestações. Além da taxa de juros, eventuais acréscimos e encargos que incidirem sobre o parcelamento e o Custo Efetivo da Total (CET) da operação.*

*Algumas determinações citadas acima constam na Lei 10.962/04 e no Decreto 5.903/06 federal, que dispõem sobre as regras para afixação de preços.*

*No estado de São Paulo, a Lei Estadual 14.513/11 que dispõe sobre a obrigatoriedade do fornecedor informar aos consumidores, além do preço à vista de produtos e serviços, a quantidade de parcelas e juros, assim como o valor total a prazo.*

Fonte pesquisada: <https://www.saopaulo.sp.gov.br/spnoticias/ultimas-noticias/atencao-consumidor-precos-de-produtos-devem-ser-informados-de-maneira-clara/> em 01 abr de 2024.

**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 propõe duas formas de pagamento: ser pago no final do mês (dia 30) ou pagar à vista com 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 em sites de notícias 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 por outro lado a organização optar em pagar no fim do mês (dia 30), 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 rendimento de apenas R\$ 140,00 na operação.

Você deve ter percebido que neste caso é mais vantajoso pagar à vista e aproveitar o desconto do fornecedor.

Agora veja este outro caso. Uma empresa mantém estoques de mercadorias 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, esta 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 de mercadorias, 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 no banco, rendendo juros. Quanto poderia ganhar por mês? Veja o resultado:

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

Esse seria o rendimento de juros mensais caso o valor principal estivesse aplicado no banco.

*É importante reforçar que o exemplo dado sobre o custo dos estoques é apenas uma forma de apresentar opções financeiras para tomada de decisão dos gestores. Na maioria dos casos a manutenção de estoques são pontos estratégicos nas empresas. Vamos estudar sobre o controle de estoques na agenda seguinte.*



Veja mais um exemplo.

O fornecedor de uma máquina que custa R\$ 6 mil oferece à empresa compradora que pague em duas parcelas (30 e 60 dias) 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.



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 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 as situações 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:
  - a) 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:

1. 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?
2. Uma empresa comprou R\$ 1 milhão em estoques, aproveitando uma promoção realizada por um fornecedor. Quanto a empresa deixou de ganhar com o rendimento dos juros? 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.
3. 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 precisaria 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 e onde você gostaria de deixar o dinheiro aplicado. Sugestão: se nunca aplicou dinheiro, entre em contato com uma instituição financeira idônea e informe-se sobre o funcionamento das cadernetas de poupança e de outras formas de aplicação financeira (por exemplo: renda fixa, fundo de ações, planos de aposentadoria privada etc.).



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 penar”*

➤ **Livros:**

**Matemática financeira sem segredos**, de Helio de Carvalho Mielli, Editora SENAC, 2019.

Este livro trata dos conceitos financeiros de maneira simples e direta, com foco na aplicação prática e contribui para que estudantes desbravem o mercado financeiro com exercícios que simulam situações reais.

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

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

➤ **Site:**

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

Neste site, 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.
- O impacto dos custos financeiros para as organizações.



## 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 algum tipo de controle dos materiais e dos alimentos que tem em casa?*

*Já reparou o transtorno que é quando falta alguma coisa? Você já passou por isso?*



POR QUE  
APRENDER?

Neste estudo, você vai aprender sobre 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.

Quando um avião comercial decola, os comissários 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 e de manutenção 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.

*Um motivo de orgulho para todos os brasileiros é a Embraer, empresa brasileira que produz e exporta aviões para o mundo inteiro.*



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



Manter o controle sobre a produção, e garantir que se está trabalhando e produzindo conforme o esperado são os objetivos e metas da empresa quando se fala em produtividade e qualidade. Controlar a produção também é importante para verificar e corrigir possíveis erros, imperfeições ou desvios que venham a acontecer no processo.



Como exemplo, podemos citar os laboratórios farmacêuticos, que fabricam remédios. Eles precisam controlar cuidadosamente todas as etapas da cadeia produtiva, pois sem isso, não têm como garantir a eficácia e segurança dos medicamentos que serão utilizados pelas pessoas

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 perguntas fundamentais que as empresas precisam responder para realizar seu processo de produção com eficiência e eficácia. São elas:



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 para cada uma dessas perguntas.

*Empresas de encomendas expressas trabalham levando pacotes ou documentos de uma cidade a outra em poucas horas. Conseguem fazer isso graças ao planejamento e monitoramento precisos 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 em um determinado período 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, as empresas podem fazer previsões de produção com maior precisão.



Não apenas produtos têm volume de produção. As empresas prestadoras de serviços também monitoram a quantidade e o tempo de serviços realizados. É por isso que, por exemplo, empresas transportadoras sabem dizer com exatidão em quanto tempo podem fazer uma entrega ou quantas entregas fazem por determinado período.

#### **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 (como por exemplo: de máquinas, equipamentos, matérias-primas, entre outros) também pode ser monitorado e aperfeiçoado.

Veja este exemplo: um estudo estatístico realizado pela área de qualidade, mostrou ao diretor de uma indústria metalúrgica, que alguns lotes de peças estavam apresentando defeito nos “dentes” das engrenagens e por isso uma boa parte das peças estavam sendo descartadas. A partir destas informações, a área de engenharia realizou uma inspeção mais aprofundada na máquina utilizada para a fabricação da peça e descobriu que havia um desajuste na mesma. Após realizado todos os procedimentos de ajuste, percebeu-se que as peças não apresentaram mais o problema.

### 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 funcionários, a manutenção das máquinas, a energia, todos os gastos com a produção e logística de um bem ou serviço representam custos.

Veja este outro exemplo: um relatório realizado mostrou ao diretor de uma fábrica de móveis 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.

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\$ 2.400,00, mas custa R\$ 3.100,00 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.*

*Frederick Winslow Taylor 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\$  $3.100,00/22 = R\$ 140,90$ . Como ele trabalha oito horas diárias na fábrica, o custo por hora de trabalho para a empresa é:

$$\frac{140,90}{8} = R\$ 17,61$$



Se o operário utiliza 20 minutos, ou seja, um terço de uma hora, para montar um rádio, o custo de montagem de um rádio será:

$$\frac{17,61}{3} = R\$ 5,87$$

Sabendo que o operário produz 1 rádio a cada 20 minutos, então a cada hora serão produzidos 3 rádios.

Se, por exemplo, forem introduzidas mudanças no processo de produção e o tempo de montagem fosse reduzido para 15 minutos o operário passaria a montar 4 rádios por hora (60 minutos/ 15 minutos = 4 rádios) e o custo de montagem de um rádio seria de R\$ 17,61 / 4= R\$ 4,40.

Quanto mais eficiente for o processo produtivo, 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, através de novas tecnologias e constante capacitação dos colaboradores.



### **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 refletir no custo de fabricação e no preço de venda do produto.

Além do mais, como normalmente os preços são determinados pelo próprio mercado e pela concorrência, qualquer ineficiência resultará na redução da margem de lucro da empresa.

### **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 somente ao final do processo, com os produtos já finalizados, atualmente ele acontece durante todo o 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, um novo pedido de compra ocorre automaticamente. É importante lembrar que os controles de estoque são feitos por meio do uso de softwares específicos.



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 ressurgimento 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 ou software 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 determinado material.

### Que quantidade comprar?

Quanto maior a quantidade comprada, melhores preços e condições uma empresa consegue negociar com seus fornecedores. No entanto, maiores quantidades de estoques representam mais capital investido, 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 isto, 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 e outros processos logísticos, as empresas utilizam softwares específicos que se interligam através do ERP - em inglês, "Enterprise Resource Planning".

O MRP (MRP, do inglês "Material Requirement Planning"), foi precursor do ERP e de uma série de programas de computador e causou uma verdadeira revolução no controle e racionalização dos processos de produção das organizações.

Esses sistemas interligam 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.
6. Definição da necessidade de materiais.
7. Definição dos cronogramas de compra de materiais.

*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.*

### **ALGUNS MÉTODOS DE CONTROLE DE ESTOQUES**

Existem alguns métodos para controle de estoques:

➤ **PEPS – Primeiro que Entra, Primeiro que Sai**

Esse é um dos métodos de controle de estoque mais utilizados. A ideia é a seguinte: no momento de retirar um produto do estoque, o mais antigo é retirado primeiro. Isso significa que os primeiros itens comprados pela empresa são os primeiros itens a serem vendidos para os clientes.

Este método é indicado quando a empresa trabalha com produtos perecíveis, pois tende a fazer com que o item mais antigo seja o primeiro a ser vendido.

Além disso, o PEPS é o método contábil utilizado pela Receita Federal do Brasil para o cálculo de tributos. É com base nele que o seu estoque é avaliado e, em cima dessa estimativa, são calculados os impostos e tributos.

O nome PEPS (Primeiro que Entra, Primeiro que Sai) é a versão em português da expressão inglesa FIFO (“First In First Out”).

***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.*

➤ **UEPS – Último que Entra, Primeiro que Sai**

A ideia aqui é simples: o último item comprado é o primeiro a ser vendido. Este é um dos métodos de controle de estoque mais eficientes para o planejamento da produção, ao permitir ajustes rápidos nos preços e quantidades a serem fabricadas de acordo com o consumo real. Porém, este método tende a reduzir a margem de lucro operacional das empresas, uma vez que, no momento da medição, os fatores externos momentâneos (inflação, variação cambial etc.) são repassados ao preço de custo da mercadoria. Por esse motivo, ele não é aceito pela Receita Federal e deve-se usar o PEPS na precificação do estoque.



- 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\$ 1.500,00, porém tem um custo R\$ 2.800,00 para a empresa (por causados 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 materiais 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 utilizar, de forma sustentável os recursos disponíveis para gerar lucratividade para os negócios.

Por outro lado, a busca de algumas 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 trabalharem até tarde, sem descanso e sem pagar horas-extras. 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.





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.

**Fome de Poder** (The Founder), de John Lee Hancock, EUA, 2016.

O filme se passa na década de 1950 nos EUA e conta a história da criação da maior rede de fast food do mundo, o Mc Donald's.

Criada pelos Irmãos Maurice e Richard Mc Donald's, o pequeno restaurante na cidade de San Bernardino na Califórnia, alcançou um grande sucesso local aliando qualidade, preço, e principalmente se destacando pela rapidez das entregas dos pedidos. Eles criaram um processo próprio de produção onde os pedidos eram entregues em até 30 segundos.

➤ **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.]

**Gestão da Produção e Logística** - Série Gestão Empresarial, de Edson Correia de Melo, Nelson Ludovico e David Garcia Penof. Editora Saraiva. 2013.

A obra está subdividida em duas grandes partes, uma tendo por enfoque a gestão da produção e a outra a gestão da logística nas organizações, no entanto, uma abordagem integrada faz com que os temas se relacionem e em conjunto evidencie a importância da gestão das operações.

➤ **Site:**

**EMBRAER** - <https://embraer.com/br/pt>

A empresa foi criada no Brasil em 1969 e sua sede está situada em São José dos Campos - SP. Atualmente é o 3º maior fabricante de jatos comerciais do mundo e líder no segmento de até 130 assentos. Para atender demandas globais, possui unidades industriais, escritórios e centros de distribuição de peças e serviços nas Américas, África, Ásia e Europa. Acesse o site e conheça mais desta empresa aeronáutica!

**IMAM - Consultoria e Treinamento, especializada em: Supply Chain, Logística e Intralogística.** - <https://www.imam.com.br/>

Excelência Operacional ( Lean, Toc, 6 Sigma, WCM ) e Educação Corporativa.

No site são disponibilizados artigos, textos e treinamentos especializados para área de logística e produção. Vale à pena conferir!



### **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.
- Controle financeiro dos 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 se tornam adultas, em geral passam grande parte do seu dia dedicados ao trabalho, como empreendedor ou como funcionário de uma empresa. Sendo assim, é justo que as organizações zelem 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 que ofereçam algum tipo de 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 podem causar 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, também temos um número cada vez maior de empresas que 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 colegas de trabalho. Veja o caso do Edmar, na ilustração: fazia a mesma atividade havia tantos anos que achou que podia deixar de usar o cinto de segurança para trabalho em altura. 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. Segundo a pesquisadora do Centro de Estudos da Saúde do Trabalhador e Ecologia Humana (Cesteh/ENSP), Élica Hennington, o Brasil é o quarto país que mais registra acidentes durante atividades laborais, atrás apenas de China, Índia e Indonésia.*

*Fonte pesquisada:*

<https://informe.ensp.fiocruz.br/noticias/43651>



### UM POUCO DE HISTÓRIA

Nos séculos XVII e XVIII, alguns pesquisadores, entre eles, Leonardo da Vinci, Lavoisier, Coloumb realizaram estudos sobre o homem em atividade, com o objetivo de compreender o seu funcionamento. Em 1700, o médico Bernardo Ramazzini, considerado o pai da Medicina do Trabalho, publica na Itália o livro “De Morbis Artificum Diatriba”, no qual descreve inúmeras doenças que estavam relacionadas com cerca de 50 profissões.



Em meados do século XVIII surge a Revolução Industrial, onde muitos trabalhadores morriam ou sofriam de doenças causadas por conta das péssimas condições de trabalho e da exploração da mão-de-obra que era composta de homens, mulheres e crianças.



Em 1802, na Inglaterra, foi criada a “Lei de Saúde e Moral dos Aprendizes”, que estabelecia o limite de 12 horas de trabalho por dia para as crianças, proibia o trabalho noturno, obrigava os empregadores a lavarem as paredes das fábricas duas vezes por ano e tornava obrigatória a ventilação no local de trabalho.

Em 1833, também na Inglaterra, surgia a “Lei das Fábricas”, considerada a primeira legislação realmente eficiente no campo de proteção ao trabalhador. Esta lei sofreu modificações sucessivas, sendo que em 1908 foi estabelecida a jornada de trabalho de 8 horas.

As mudanças provocadas pela Revolução Industrial, atingiram toda a Europa, originando os Serviços de Saúde Ocupacional em meados do século XX, que se tornaram obrigatórios na Inglaterra, França e mais tarde também na Espanha.

Já no Brasil, o primeiro registro de uma legislação sobre segurança do trabalho se deu em 1919 com a promulgação da Lei 3.724 sobre Acidente do Trabalho, incluindo o conceito de risco profissional.

Também em 1919 foi criada a Organização Internacional do Trabalho (OIT) com o objetivo de melhorar as condições de trabalho dos empregados. Até hoje, a OIT é responsável pela formulação e aplicação das normas internacionais do trabalho.



ORGANIZAÇÃO INTERNACIONAL DO TRABALHO - OIT

O Brasil, até os anos 50, era um país essencialmente agrícola, com poucas indústrias. A industrialização ocorreu após a segunda guerra mundial, com a construção da CSN – Companhia Siderúrgica Nacional em Volta Redonda - RJ e com a vinda das primeiras montadoras de veículos para o ABC paulista. Por este motivo, a prevenção de acidentes e doenças profissionais no país deu-se de forma lenta.

Na década de 1970, o Brasil era campeão mundial de acidentes de trabalho. E por isso, foram criadas leis que determinavam, às empresas, a constituição de Serviços Especializados em Segurança do Trabalho e a criação de carreiras de profissionais ocupacionais (médicos, enfermeiros, engenheiros e técnicos de segurança). Entre 1980 e 2000, o número de acidentes de trabalho no Brasil diminuiu em função da criação destas leis, mas infelizmente, hoje muitas empresas ainda não se responsabilizam pela saúde e pela segurança de seus funcionários.



Dando continuidade aos estudos desta agenda, você aprenderá sobre 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 executado pelo trabalhador e pela contínua exposição aos chamados agentes de risco, podendo ser físicos, químicos, biológicos e radioativos.
- As doenças do trabalho – causadas pelas condições do ambiente ocupacional, mas que não estejam ligadas a um local específico ou profissão.

*Portanto, respondendo aos dois questionamentos anteriores, ambos são considerados 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 em um edifício – com risco de queda – e pedreiro no exterior de um prédio, utilizando uma ferramenta sem que esta esteja presa em seu punho ou uniforme (podendo escapar de sua mão e cair sobre um pedestre) são alguns exemplos comuns de atos inseguros.*

- **Condições inseguras** – são fatores do ambiente de trabalho que oferecem perigo à vida e à saúde do trabalhador.



*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: <https://www.gov.br/trabalho-e-emprego/pt-br/aceso-a-informacao/participacao-social/conselhos-e-orgaos-colegiados/comissao-tripartite-partitaria-permanente/normas-regulamentadora/normas-regulamentadoras-vigentes>*

*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.*

Escadas sem corrimão, fios elétricos desencapados e sistema de ventilação sem manutenção e limpeza (o que pode gerar diversas doenças respiratórias) são também exemplos de condições inseguras no ambiente de trabalho.

### **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 segurança do ambiente e as atitudes dos trabalhadores, buscando comunicar falhas e indicar 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 partir da década de 1990, ocorreram muitas mudanças nos processos de trabalho, na forma de se produzir e nas características da mão-de-obra, com a utilização de inovações tecnológicas (robótica, computadores, entre outros) que ocasionaram mudanças importantes nas atividades laborais e como consequência o adoecimento dos trabalhadores por outros tipos de doenças.



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)**.

### ***Dia Mundial de Prevenção a LER/DORT!***

*A data 28 de fevereiro foi criada por órgãos internacionais no intuito de enfatizar anualmente a importância da assistência aos trabalhadores e prevenção dos problemas de saúde decorrentes do desequilíbrio entre as tarefas realizadas no ambiente de trabalho e as capacidades funcionais dos trabalhadores, além de estimular as organizações no cumprimento das normas e leis.*

*Segundo estudo realizado pelo Ministério da Saúde em 2018, as lesões por esforços repetitivos (LER)/distúrbios osteomusculares relacionados ao trabalho (DORT) são os problemas que mais afetam os trabalhadores no Brasil.*

*Fonte: <https://www.gov.br/fundacentro/pt-br/comunicacao/noticias/noticias/2023/marco/especialistas-debatem-superacao-e-prevencao-das-ler-dort-1> em 16 de out 23.*



### **OS INSTRUMENTOS E MÉTODOS DE PREVENÇÃO**

Os profissionais do SESMT, assim como os demais funcionários da empresa, 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 os **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. Também protegem da luminosidade intensa.
- **Vias respiratórias** – Protetor respiratório para prevenir problemas pulmonares em ambientes com poeiras, gases ou vapores tóxicos.
- **Face** – Máscara de solda contra impactos de partículas, respingos de produtos químicos, radiação e ofuscamento. Geralmente utilizada por soldadores.
- **Ouvidos** – Protetores auriculares previnem a perda da audição 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; botas de couro com proteção de aço – protegem contra quedas e cortes.
- **Tronco** – Aventais de couro protegem de impactos, gotas de produtos químicos, choque elétrico, queimaduras e cortes.
- **Todo o corpo** – Cintos de segurança para trabalho em altura.

As empresas, além de serem responsáveis por fornecer os EPI's devem **oferecer treinamento** e 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.



*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?*

*Refleta, anote a solução imaginada e depois prossiga a leitura.*

### D) Sinalização

No interior e exterior das instalações das empresas, 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 a seguir mostram alguns exemplos de sinais:

#### Proibição



Proibido  
fumar

#### Perigo



CUIDADO  
Chão  
Molhado

#### Obrigaçã



Obrigatório  
lavar as mãos

#### Emergência



Saída de  
emergência

## 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 os movimentos e esforços 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-estare e prevenir lesões.



*Você já pensou que na vida, por mais que se planeje, é comum acontecerem surpresas, fatos que fogem ao 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 a perda ou dano de algum bem?*

## **SEGURANÇA PATRIMONIAL**

Como você já estudou nesta agenda, cuidar da saúde e da segurança 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.





 ATIVIDADE

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.



 VOCÊ NO COMANDO

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 de couro com proteção frontal de aço.
- 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              | ( ) Bombeiro                  |
| ( 2 ) Asma                | ( ) Técnico em radiologia     |
| ( 3 ) Queimaduras         | ( ) Serralheiro               |
| ( 4 ) LER ou DORT         | ( ) Lixeiro                   |
| ( 5 ) <u>Leptospirose</u> | ( ) Operador de britadeira    |
| ( 6 ) Câncer              | ( ) Operador de telemarketing |



VALE SABER

Muitos empregadores, e até mesmo representantes da CIPA, subestimam os riscos que o posto de trabalho pode oferecer. Como você já viu, a sua própria casa pode oferecer grandes riscos à sua integridade física.

Certamente, algumas atividades apresentam mais fatores de risco do que outras – mineração, construção civil, siderurgia, elétrica –, porém, qualquer ambiente de trabalho pode se tornar potencialmente danoso, se as normas de segurança não forem observadas.

**IMPORTANTE**

**RESPEITE A VIDA,  
TRABALHE COM  
SEGURANÇA**

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:**

**Documentário: Indústria Americana**, de Julia Reichert, Steven Bognar, EUA. 2019

O documentário é uma coprodução da Netflix e leva a uma reflexão sobre as relações de trabalho e a necessidade de medidas preventivas, principalmente agora em que os governos por todo o mundo discutem afrouxar leis trabalhistas como forma de combate ao desemprego.

**Incontrolável**, de Tony Scott, EUA. 2010

No filme, os personagens precisam evitar que um trem desgovernado carregado com mercadorias altamente tóxicas atinja uma cidade do interior. Como precisam colocar em prática uma operação extremamente arriscada, a obra remete aos ensinamentos de técnicas de segurança do trabalho, como gerenciamento de crise e gestão. Baseado em fatos reais.

**“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.

➤ **Livros:**

**Segurança do Trabalho: Os Primeiros Passos**, por Nestor Waldhelm Neto. Editora Viena, 2015. Este é um material para todos que estão em período de formação ou já atuando na área de segurança do trabalho. É de fácil interpretação, com resumos, modelos de procedimentos e passo a passo de cada um dos procedimentos ligados à área.

**Saúde ocupacional**, por Lucila Medeiros Minichello de Sousa e Moacyr Medeiros Minichello. Editora Érica, 2013.

Conceitos de higiene e segurança ocupacional, legislações relacionadas e os agentes nocivos aos quais o empregado pode estar exposto no exercício de suas atividades são assuntos apresentados no livro, incluindo a importância dos equipamentos de proteção individual.

➤ **Sites:**

**Revista Proteção** - <https://protecao.com.br/>

Publicação periódica especializada em temas relacionados com a área de saúde e segurança do trabalho.

**Artigo: Segurança e Saúde no Trabalho: tudo sobre as normas e leis, Portal da Indústria** – CNI, SESI, SENAI, IEL acesse pelo link: <https://www.portaldaindustria.com.br/industria-de-a-z/seguranca-saude-trabalho/>

**Normas Regulamentadoras – NR, Ministério do Trabalho e Emprego - MTE**, acesse pelo link: <https://www.gov.br/trabalho-e-emprego/pt-br/assuntos/inspecao-do-trabalho/seguranca-e-saude-no-trabalho/ctpp-nrs/normas-regulamentadoras-nrs>



**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.
- Doenças ocupacionais
- Importância do SESMT e da CIPA.
- Riscos presentes no ambiente de trabalho.
- Instrumentos e métodos de prevenção.
- Conceito e principais tipos de Seguro Patrimonial.



## 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, pois 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 assegura 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 Paula, umadas auxiliares da secretaria, está um caos: centenas de avaliações, conceitos precisando ser lançados no sistema... Paula, que é responsável pela emissão dos boletins finais dos alunos dasduas turmas do 9º ano (manhã e tarde), estádesesperada

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 Paula, muito aflita.

– O que está acontecendo, Paula? – 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 Paula, levantando-se, chorando, quase querendo abandonar a escola.



### **É organizando as ideias que a gente começa a se entender**

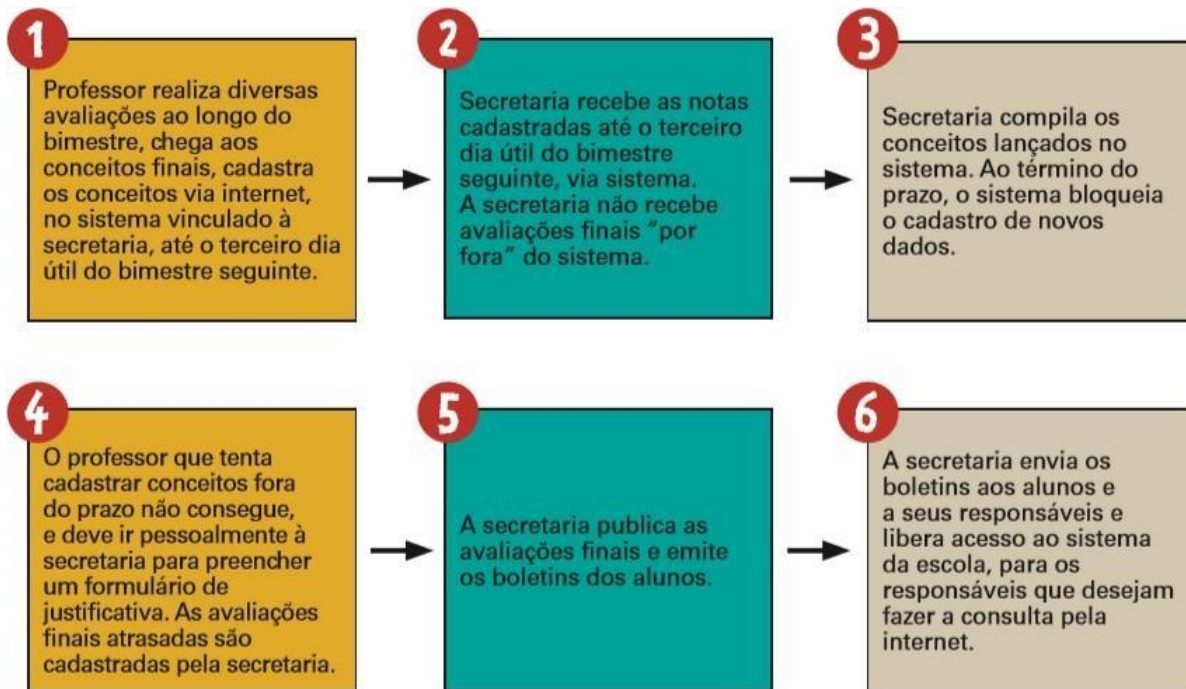
O estresse tinha tomado conta de Paula. Depois de todo o trabalho realizado com tanto empenho, ela sabia que os pais novamente iam criticar o colégio, dizer que ali não se respeitavam alunos e suas famílias.

– Calma, Paula – conforta Cristina. – Vamos resolver tudo isso.

Ela convida a auxiliar de secretaria a pensar numa solução junto com ela. A diretora começa propondo:

– Vamos elaborar um processo, que deverá ser seguido por todos. Nesse processo, deve constar tudo o que precisa acontecer a cada bimestre, para que você possa emitir os boletins no prazo:





Depois que as duas elaboraram 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 dos processos de gestão da escola.

Cristina organizou ainda uma reunião geral, em que Paula 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 Paula 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 de trabalho na organização e deve saber desenhar fluxogramas.*

Neste ponto, transforme o processo de trabalho que elas desenvolveram, em um fluxograma. Se necessário, faça uma rápida pesquisa sobre como os processos são representados em gráficos ou como construir fluxogramas ou retorne ao estudo da agenda 6 do Módulo Básico, para rever este assunto.

Até agora, estivemos falando de qualidade, não é mesmo? Qualidade das pessoas (lembra-se da Amélia?), qualidade dos serviços e da gestão escolar. Chegou a hora de analisarmos mais atentamente o que significa QUALIDADE quando se pensa em Administração.



### MOMENTO DE REFLEXÃO

*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?*



### MERGULHANDO NO TEMA...

#### O QUE É QUALIDADE?

Hoje se fala muito em qualidade. Qualidade dos produtos, qualidade dos serviços. Mas, afinal de contas, o que é qualidade?



*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 necessidades e 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.



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.

*“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/>)*

*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 pelo app. 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.

## 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 envolver 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 Paula 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 definir 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 Paula explicartudo 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 e eram descartados.
- Havia uma quantidade enorme de horas de retrabalho para consertar falhas.
- Alguns produtos defeituosos acabavam chegando até os clientes e obrigavam as empresas a fazerem trocas, devoluções e até a uma indenização, nos piores casos.
- Certamente perdiam-se muitos clientes descontentes e insatisfeitos em receber um produto defeituoso que acabava de ser comprado.
- Ainda assim, havia custos altos com as constantes e repetidas inspeções esupervisões.



*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 e 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?

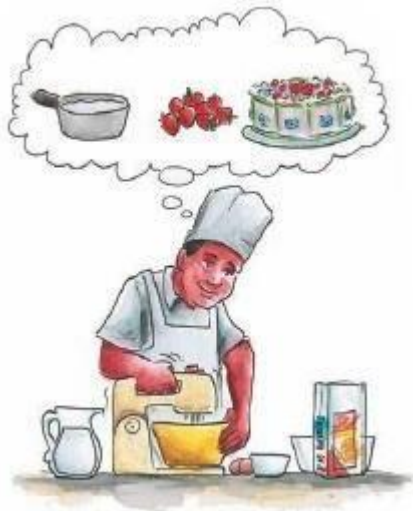
Priorizar a qualidade deixou de ser apenas uma opção para a maioria das empresas. Com a concorrência aumentando cada vez mais, aplica-la nos serviços e produtos oferecidos passa a ser um atributo fundamental para o sucesso de uma marca e da organização.

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 acelera 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.



Felipe é da era da qualidade, pesquisa novas tendências e sabores, e conversa 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 alguns itens pré-cozidos (cremes, recheios, geléias, entre outros), 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 Felipe 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 implementadas!

Com Felipe, os clientes têm tudo que sempre desejaram:

- Tortas saborosas, com toque personalizado e adequadas para a ocasião.
- Tortas que são entregues pontualmente.
- Tortas com sabores e decorações 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 Felipe?

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 em maior produtividade, satisfação e fidelização do cliente.

### **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 colaborativa voltada para a qualidade.

**Gestão da Qualidade Total (GQT)** é uma filosofia de gestão por meio da qual todos em uma organização se esforçam para melhorar continuamente os produtos, serviços e processos de trabalho desenvolvidos, sempre buscando a maior satisfação dos clientes.



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.

**Qualidade** é o resultado do trabalho da organização e depende de cada uma das pessoas da equipe.

## 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.

As coisas não funcionam de forma mecânica nem por decreto! Por outro lado, fazer com que as pessoas se sintam motivadas não é fácil, pois envolve sentimentos e isso 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 procura o gerente de Gestão de Pessoas da mesma organização e pede um curso para capacitar melhor a sua força de vendas. O gerente de GP é seu colega de empresa, mas, de certo modo, é também um fornecedor de outra área. Trata-se então, de um “cliente interno”. Todos, nesse processo, buscam a qualidade final dos serviços.

Os **clientes externos** são os clientes (de fora) da organização; para eles é dirigido o objetivo maior do processo produtivo. Já os **clientes internos** são todas as partes (de dentro) 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 continuamente dentro de uma organização, 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/>)

KAI ZEN  
改善  
MUDAR MELHOR

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.



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.



1. Neste estudo, você conheceu alguns dos conceitos que envolvem a qualidade.

Procure saber se, na empresa em que você trabalha ou onde algum amigo ou parente seu trabalhe, há alguma iniciativa sobre Gestão da Qualidade Total (GQT) ou sobre alguma metodologia de controle de qualidade. Pesquise e registre como a empresa coloca em prática a Gestão da Qualidade Total (GQT) em seus processos de trabalho.

2. Pense em estabelecimentos ou lugares que você costuma frequentar: padaria, lojas, bares ou restaurantes, cinema, praça, clubes... 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</i>	“Ninguém consegue fazê-lo melhor
<i>(It) Makes me feel sad for the rest</i>	Isto até me faz sentir pena dos demais (homens)
<i>Nobody does it</i>	Ninguém consegue fazer
<i>Half as good as you</i>	Nem a metade do que você faz
<i>Baby (darling) you’re the best</i>	Meu bem, querido, você é o melhor
[...]	[...]
<i>Sometimes I wish someone could</i>	Às vezes eu gostaria que alguém pudesse
<i>Nobody does it</i>	Ninguém consegue fazer
<i>Quite the way you do</i>	Exatamente do jeito que você faz
<i>Why’d you have to be so good?</i>	Por que é que você tem que ser tão bom?
[...]	[...]
<i>The way that you hold me</i>	O jeito que você me abraça
<i>Whenever you hold me</i>	Sempre que você me abraça
<i>There’s some kind of magic inside you</i>	Há algum tipo de magia dentro de você
[...]	[...]
<i>Baby you’re the best”</i>	Meu bem, você é o melhor”

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:**

**1. Gestão da Qualidade - Teoria e Prática, de Edson Paladini, Editora Atlas, 2019.**

O livro, analisa os agentes e os ambientes básicos de atuação da Gestão da Qualidade e como os Programas da Qualidade têm sido estruturados e implantados nas organizações.

**2. 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%3A1sico-e207d975-4a51-4bfa-a356-eeec314bd276>

Neste site, você obterá informações para elaborar seu próprio fluxograma.

**Blog da qualidade.** Acesso pelo link: <https://blogdaqualidade.com.br/>

Este site, apresenta conteúdos sobre gestão da qualidade e excelência nos negócios de maneira simples e eficaz. Você pode acessar neste site, artigos relevantes e consistentes na área de gestão da qualidade total.



### **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”*



MOMENTO  
DE REFLEXÃO

*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 tudo a ver com qualidade. Afinal, para ser cada vez melhor, é preciso mudar, evoluir, reverter modo como se fazem as coisas para aprimorar os processos.

Você vai estudar sobre isso nesta agenda, 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**

O Sr. Mário Gomes, o diretor-executivo da empresa, disputa uma verdadeira guerra de preços e de qualidade com diversos concorrentes. As principais vantagens competitivas da empresa são qualidade e produtividade. Para isso, a empresa investe em seus funcionários, com muitos treinamentos e campanhas de incentivo.

Mesmo a empresa sendo líder de mercado, o diretor-executivo sabe que precisa melhorar os processos de 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 artigo na internet sobre “Qualidade nas organizações”, o Sr. Mário Gomes ficou sabendo sobre “Prêmio Melhores em Gestão” 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, o Sr. Mário Gomes entrou em contato com a Fundação Nacional de Qualidade (FNQ), para conhecer detalhes sobre a premiação.



### Melhorar sempre exige garra!

Ao receber um email com as orientações, o Sr. Mário Gomes descobriu que era preciso entender vários aspectos da qualidade, e o que mais chamou a sua atenção foi a necessidade de organizar e documentar todos os procedimentos da empresa, para levá-la à um padrão de melhoria contínua e à excelência.

Inicialmente, ele 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 as orientações necessárias para participar da premiação, o Sr. Mário Gomes convocou uma reunião com a equipe de gestão, para alinhar os próximos passos. Ele estava convencido de que melhorar as operações da empresa era mais do que necessário!

Diante do seu conhecimento sobre qualidade, pense e destaque alguns itens, ligados à qualidade, que o Sr. Mário Gomes precisa levar em conta.

Registre-os.

A seguir, veja outros pontos que merecem toda a atenção do diretor-executivo, 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 e metodologias para a sua aplicação, e você irá conhecer algumas delas nesta agenda.

A melhoria contínua é a busca constante de soluções para aprimorar as operações de uma empresa. Essa filosofia está baseada em um conceito japonês chamado Kaizen, que é bastante difundido no Japão.



Kaizen é uma palavra de origem japonesa que significa **melhoria contínua**, gradual, na vida em geral (pessoal, familiar, social e no trabalho).

O sistema de produção Toyota é conhecido pela 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.



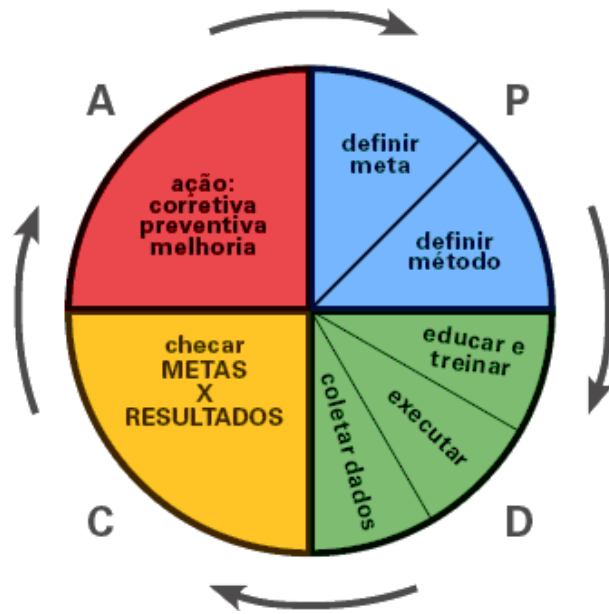
*Pense na sua atividade profissional e, se você não trabalha, pense na sua rotina de estudos, por exemplo.*

*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
<b>P</b>	<i>Plan</i>	Planejamento
<b>D</b>	<i>Do</i>	Execução
<b>C</b>	<i>Check</i>	Verificação
<b>A</b>	<i>Action</i>	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 do trabalho ou atividade**.

### O QUE É 5S?

Assim como o Kaizen e o ciclo PDCA, o 5S é um programa que também aponta para melhorada qualidade de uma organização.

O programa 5S, também 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 cincopalavras 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 e no mundo.*

Existem outras filosofias e programas de qualidade que você pode pesquisar para se aprofundar no assunto, como o programa Lean Six Sigma.

O Lean Six Sigma é uma metodologia estratégica gerencial utilizada para reduzir variabilidades nos processos produtivos. É bastante conhecida no mundo dos negócios por se tratar de uma ferramenta importante na busca pela excelência nos processos, sendo fundamental na entrega de produtos e serviços de melhor qualidade aos clientes.

Sua origem foi resultado da junção de duas metodologias: o Six Sigma, idealizado por Bill Smith, na Motorola, em 1986 e os conceitos de Lean Production, idealizado por Taiichi Ono (1955) e aperfeiçoado por James Womack (1996), formatando a metodologia Lean Six Sigma, a partir de 2002.

Fonte: [https://poliusppro.com/blog/lean-six-sigma-entenda-como-funciona/?gad=1&gclid=EAlaIQobChMIInLmv6-mRggMV4jHUAR04KAgWEAAYAAEgUjm\\_D\\_BwE](https://poliusppro.com/blog/lean-six-sigma-entenda-como-funciona/?gad=1&gclid=EAlaIQobChMIInLmv6-mRggMV4jHUAR04KAgWEAAYAAEgUjm_D_BwE)



## 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 do exterior poderiam confiar nesse fornecedor?

Pensando nisso, a **Organização Internacional de Padronização (ISO – International Organization for Standardization)** criou um conjunto de padrões, conhecido como a certificação **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, para garantir a qualidade do processo.



O registro ou a certificação da ISO 900, quando conferido a uma empresa, garante que determinado sistema de gerenciamento dessa organização é adequado e atende aos padrões internacionais de qualidade.



*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 demonstrar para o mercado interno e externo, que a empresa está em conformidade com padrões internacionais de qualidade e oferece aos seus clientes, produtos e serviços confiáveis.

A ISO (Organização Internacional de Padronização) é uma organização internacional não governamental independente, composta por 169 órgãos nacionais de padronização. Por meio dos seus membros, reúne especialistas para partilhar conhecimentos e desenvolver Normas Internacionais voluntárias, baseadas em consenso e relevantes para o mercado, que apoiam a inovação e fornecem soluções para desafios globais.

As Normas Internacionais de Padronização proporcionam diversos benefícios para os negócios, a sociedade e o meio ambiente. Conheça alguns segmentos contemplados:

- Padrões de gestão de qualidade para ajudar a trabalhar com mais eficiência e reduzir falhas no produto. (Normas ISO 9000).
- Padrões de gestão ambiental para ajudar a reduzir os impactos ambientais, reduzir o desperdício e ser mais sustentável. (Normas ISO 14000).
- Padrões de saúde e segurança para ajudar a reduzir acidentes no local de trabalho. (Normas ISO 45001).
- Padrões de gestão de energia para ajudar a reduzir o consumo de energia. (Normas ISO 50001).
- Padrões de segurança alimentar para ajudar a prevenir a contaminação dos alimentos. (Normas ISO 22000).
- Padrões de segurança de TI para ajudar a manter informações confidenciais seguras. (Normas ISO/ IEC 27000).

Fonte: <https://www.iso.org/about-us.html>.

### **Quais são os benefícios da certificação ISO para uma organização ou empresa?**

Veja alguns deles:

- Otimização da organização interna.
- Melhoria nos desempenhos nos negócios.
- Credibilidade da marca.
- Redução de custos.
- Satisfação dos clientes.
- Colaboradores motivados.

### **Prêmio “Melhores em Gestão®”**

Se a empresa passa por muitas etapas para melhorar a qualidade, nada melhor do que conquistar o reconhecimento de todos quanto à sua excelência, por meio da conquista do **Prêmio Anual Melhores em Gestão®**, promovido pela **Fundação Nacional da Qualidade (FNQ)**.

O processo de avaliação premia as organizações que são referência em gestão para excelência no Brasil. Ele visa estimular o desenvolvimento do país, promover a melhoria da qualidade da gestão e o aumento da competitividade das organizações.

E como se dá a premiação? A empresa passa por um processo de avaliação da sua gestão que é feita por especialistas da FNQ. Este processo de avaliação é realizado por meio da apresentação de relatórios e visitas às instalações da empresa.



### **FNQ – Fundação Nacional da Qualidade**

*Em 11 de outubro de 1991, representantes de 39 organizações, públicas e privadas, instituem, na capital paulista, a Fundação para o Prêmio Nacional da Qualidade (FPNQ), uma entidade sem fins lucrativos, criada para administrar o Prêmio Nacional da Qualidade® (PNQ) e as atividades decorrentes do processo de premiação, em todo o território nacional, além de fazer a representação institucional externa do PNQ nos fóruns internacionais.*



*Após 25 edições, o Prêmio Nacional da Qualidade® (PNQ) é remodelado, e em 2017, dá origem ao “Melhores em Gestão®”, reconhecimento máximo à gestão para excelência das organizações no Brasil.*

*Conheça as organizações reconhecidas desde 1992, quando foi instituído o Prêmio Nacional da Qualidade® (PNQ), até os dias de hoje, com o Melhores em Gestão®, por meio do link:*

<https://fnq.org.br/melhores-em-gestao/>



Numa recente avaliação geral da empresa, a Fraldas & Companhia, o Sr. Mário Gomes, havia identificado 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 ao cliente (SAC), 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, o Sr. Mário 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 estas informações tinham sido compartilhadas com eles?



O Sr. Mário Gomes avaliou que a documentação enviada pela FNQ, 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, ele 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 a empresa 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 Melhores em Gestão®. Se você não trabalha numa empresa, consulte um amigo ou parente sobre a empresa onde ele trabalha. Pesquise como se dá essa preparação e conheça melhor algumas das empresas que já ganharam o prêmio, visitando o site <https://fnq.org.br/melhores-em-gestao/>. Outra opção: você pode ler uma revista eletrônica ou site de negócios na web. 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 doar 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-se que o lugar mais limpo é aquele que não é sujo; 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 e o bem-estar.
- **Shitsuke** – Comprometa-se com a melhoria contínua, implantando os 5S como um hábito. Faça autoavaliações periódicas e leia sobre o assunto para seaprofundar.

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.

**Ferramentas de Gestão voltadas para melhoria da qualidade nas empresas**, de Raphael Augusto Parreiras Gallegos, Editora Freitas Bastos, 2023.

Este livro foi elaborado de uma forma que permite ao leitor percorrer todos os capítulos e ver por meio de exemplos práticos qual a melhor ferramenta a ser usada em determinado momento para ajudar na tomada de decisão.

➤ **Site:**

**Fundação Nacional da Qualidade** – <http://www.fnq.org.br>

Esta fundação atua na disseminação, educação, diagnóstico e mentoria com foco na gestão voltada para a excelência e a transformação das instituições e empresas no Brasil. No site você tem acesso: a vídeos e publicações sobre o tema.

**Instituto Kaizen TM** - <https://br.kaizen.com/about-us>

A história do Kaizen Institute começou em meados dos anos 80. É uma Instituição de prestação de serviços de consultoria e treinamento para organizações de todo o mundo, nos domínios KAIZEN™, Gestão Lean e Melhoria Contínua.

**Organização Internacional de Padronização – ISO** - <https://www.iso.org/home.html>

No site, você encontra informações sobre normas internacionais e as ações voltadas para a padronização de processos em todo o mundo.

**Blog da Qualidade** - <https://www.iso.org/home.html>

Neste site especializado, você encontra diversos artigos e publicações sobre as ferramentas da qualidade, gestão participativa e melhoria contínua de processos.

➤ **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 da qualidade.
- Padrões de qualidade.
- Premiação nacional de qualidade – FNQ - Melhor em Gestão® .
- Normas internacionais de padronização – ISO.



**A EMPRESA NO  
CONTEXTO GLOBAL:  
NOÇÕES DE COMÉRCIO  
INTERNACIONAL**

**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, atualmente, 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 internacional. 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.



*Você se lembra se a última compra que você fez on-line foi de produtos nacionais ou importados? Você saberia dizer se o site que você utilizou era de uma empresa nacional ou estrangeira?*



Quem diria! João, um pequeno empreendedor do interior de Goiás, fabrica chapéus que estão ganhando o mundo. Atualmente 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 por meio 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 (comprador)

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.



\* Sim, asseguro que nossas uvas e maçãs são deliciosas!

### 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.

*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.*

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 (SECEX) Brasil, ligada ao Ministério de Desenvolvimento, Indústria, Comércio e Serviços. 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 o 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 obterem vantagens como a redução ou isenção do imposto de importação.

FEDERAÇÃO DAS INDÚSTRIAS DO ESTADO DO PARANÁ		FIEP		Av. Castello de Albuquerque, 202 - Centro Cívico, 81250-900 - Curitiba - Paraná - Brasil Telefone: (41) 3211-6000 Fax: (41) 3271-8121	
CERTIFICADO DE ORIGEM (Certificate of Origin)		Número do Certificado (Number of Certificate)			
País (Country):		Data (Date):			
Exportador (Exporter):	Nome (Name):	País (Country):	Nome (Name):	País (Country):	Nome (Name):
Importador (Importer):	Endereço (Address):	País (Country):	Nome (Name):	País (Country):	Nome (Name):
Compartimento (Commodity):	País (Country):	Descrição das Mercadorias (Description of Merchandise)			
Descrição (Remarks):					
DECLARAÇÃO DE ORIGEM (Declaration of Origin)			CERTIFICAÇÃO DE ORIGEM (Certification of Origin)		
Declaro que este mercadorias são originárias e são de ORIGEM BRASILEIRA. I hereby declare that the above merchandise is (are) of BRAZILIAN ORIGIN.			Declaro, à vista do documento apresentado pelo Exportador, que esta mercadoria é originária e é de ORIGEM BRASILEIRA. In presence of documents shown by the exporter we hereby certify that the above products, is (are) of BRAZILIAN ORIGIN.		
Assinatura (Signature):			Assinatura (Signature):		
Carimbo e assinatura do Exportador (Stamp and signature of Exporter)			Carimbo e assinatura da Federação (Stamp and signature of Federation)		

*Antes de começar a exportar, é importante consultar um despachante especializado em comércio exterior para realizar os procedimentos para exportação. O primeiro passo é 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.

O exportador deve seguir todos os passos apresentados anteriormente, sendo que o primeiro deles será o envio da Fatura Pró-Forma, para a empresa importadora.

Só depois de receber a autorização da empresa importadora para embarcar a mercadoria e de comprovar que o pagamento da importação está no banco, deve-se preparar os outros documentos: a Nota Fiscal de Venda, a Commercial Invoice, o Packing List, o Registro de Exportação via internet. Com o auxílio de um despachante aduaneiro e do transportador, deve ser elaborado o Conhecimento de Embarque. O certificado de origem é geralmente emitido pela federação de indústrias. Agora sim, a documentação ficou completa.

**Importar é** **IMPORTAÇÃO**  
*comprar produtos* Importar mercadorias do exterior envolve estes procedimentos e  
*de outro país.* 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. É de suma importância analisar se este documento está correto, 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 pelo SISCOMEX, utilizado para licenciar as importações de produtos cuja natureza ou tipo de operação está sujeita a controles de órgãos governamentais, como, por exemplo, a ANVISA, que permite ou não a entrada de medicamentos e produtos alimentícios no país.

### 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.

Você pode consultar ou fazer o download da tabela Nomenclatura Comum do Mercosul (NCM) vigente, no link:



<https://www.gov.br/receitafederal/pt-br/assuntos/aduana-e-comercio-externo/classificacao-fiscal-de-mercadorias/download-ncm-nomenclatura-comum-do-mercosul>

### ***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 de entrega, tipo de mercadoria e valores envolvidos.

Quanto ao seguro, ele é obrigatório no comércio internacional, para precaver-se contra acidentes, roubos, furtos e deterioração das mercadorias durante o percurso. Existem empresas seguradoras especializadas que trabalham 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 por alguns países da América do Sul, 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, por meio de grandes rodadas de negociações, promover o comércio entre todos os países.

Acordos comerciais internacionais são essenciais para eliminar barreiras às exportações brasileiras, impulsionar as reformas internas, incrementar a competitividade industrial e contribuir para o aumento da produtividade e da economia. Os acordos também definem as regras que podem gerar mais previsibilidade e segurança jurídica ao ambiente de negócios, equilibrando condições de competição em mercados prioritários, facilitando o comércio e os investimentos.



- Visite os 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) –**  
<https://www.gov.br/siscomex/pt-br>

- Para obter mais informações você pode visitar também visite o site de um consulado e pesquise informações sobre os produtos que o país exporta e eventuais oportunidades para importar produtos para o Brasil.
- 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 na web 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** – <https://www.gov.br/siscomex/pt-br/servicos/aprendendo-a-exportar>

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 APEX–**

<http://www.apexbrasil.com.br/>

O site dessa agência do Governo brasileiro, apresenta informações sobre o mercado de importação e exportação, licitações, agenda de eventos nacionais e internacionais, oportunidades de investimento, dentre outras.

**Sistema Integrado de Comércio Exterior (SISCOMEX) –** <https://www.gov.br/siscomex/pt-br>

Apresenta informações ligadas a exportação e importação, tais como: legislação, regimes aduaneiros, combate à práticas ilegais, dentre outras.

**SEBRAE –** <https://sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/saiba-sobre-planejamento-para-acessar-mercados-internacionais,2770438af1c92410VgnVCM100000b272010aRCRD>

Apresenta artigos e cursos sobre exportação com dicas para empresas.

**FIESP - Federação das Indústrias do Estado de São Paulo**

<https://www.fiesp.com.br/certificado-de-origem-2/>

Apresenta informações sobre comércio exterior e certificado de origem.

**Receita federal** - Portal aduana e comércio exterior - <https://www.gov.br/receitafederal/pt-br/assuntos/aduana-e-comercio-exterior>

Apresenta informações sobre a legislação e ações de controle e fiscalização de importações e combate à entrada de contrabando e ilícitos no país.

➤ **Livros:**

**Abc Do Comércio Exterior**, Samir Keedi, Editora Aduaneiras, 2021.

O autor aborda assuntos básicos em comércio exterior, necessários a todos que pretendem iniciar nessa atividade que lida com as relações entre as nações e as pessoas.

**Fundamentos do Comércio Internacional** - Volume 2 - Série Comércio Exterior, Jose Manuel Baptista Meireles de Sousa, Editora Saraiva, 2013.

Aborda aspectos fundamentais para o entendimento do comércio internacional, como a nomenclatura fiscal de mercadorias, a terminologia utilizada em operações internacionais de compra e venda e todos os aspectos operacionais decorrentes de acordos internacionais, estabelecidos pelos principais organismos que regulamentam os fluxos de mercadorias entre os países.

➤ **Séries e documentários:**

**Série "Faces da Aduana"**, TV Receita, 2018.

A série composta por seis documentários, em curta-metragem, mostram o trabalho da Receita Federal pelo ponto de vista dos próprios servidores que combatem o contrabando e outros ilícitos nas fronteiras, aeroportos e portos do país. A série completa está disponível no canal oficial da TV Receita no YouTube: <https://www.youtube.com/playlist?list=PL7zsee2Wcyb6cBN2tSaSCEJWEIPqb7ePs> e apresenta a rotina de servidores aduaneiros.

**Aeroporto: Área Restrita**, HBO, 2017. 4 temporadas

Conheça os bastidores das operações do maior aeroporto da América do Sul, o Aeroporto Internacional de São Paulo, em Guarulhos, a partir de casos rotineiros vistos através da perspectiva dos profissionais aeroportuários da Receita Federal e outros órgãos fiscalizadores.



**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.

**Anvisa** - <https://www.gov.br/pt-br/orgaos/agencia-nacional-de-vigilancia-sanitaria>

É uma autarquia sob regime especial, que tem sede no Distrito Federal, e está presente em todo o território nacional por meio das coordenações de portos, aeroportos, fronteiras e recintos alfandegados. Tem por finalidade institucional promover a proteção da saúde da população, por intermédio do controle sanitário da produção e consumo de produtos e serviços submetidos à vigilância sanitária, inclusive dos ambientes, dos processos, dos insumos e das tecnologias a eles relacionados.

### **Commercial Invoice**

Também chamado de fatura comercial é o documento que formaliza a venda em transações internacionais, entre o exportador e o importador. Com base nas informações constantes nela são efetuados os processos de liberação alfandegária, tanto na exportação quanto na importação.

### **Despacho aduaneiro**

É o procedimento onde é verificada a exatidão dos dados declarados pelo importador em relação à mercadoria importada.

### **Fomentar**

Estimular.

### **Frete**

O termo frete está relacionado com o aluguel de um meio de transporte para levar e trazer cargas/mercadorias ou pessoas. O termo pode fazer referência ao preço pago (a quantia) pelo aluguel (pelo transporte de carga), à coisa que é carregada ou transportada, ao veículo utilizado ou ainda ao transporte de uma mercadoria. Transporte terrestre, fluvial, aéreo ou marítimo.

### **Packing list**

Também chamado de romaneio de carga é o documento de embarque que discrimina todas as mercadorias embarcadas ou todos os componentes de uma carga em quantas partes estiver fracionada.



Nesta Agenda, você estudou:

- Definição de Comércio exterior.
- Procedimentos para realização de Importação e Exportação de produtos.
- Acordos comerciais internacionais.



## 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 teve alguma dificuldade para expressar suas ideias? Se sim, como se sentiu?*

*Você se comunica bem? Você se expressa melhor falando ou escrevendo?*

*Você é um bom ouvinte? Costuma ouvir 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 do estudo desta agenda é apresentar 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 com os colegas o tempo inteiro. Eles precisam entendê-lo, e você precisa entender o que eles querem dizer.

*Comunicar-se é interagir com o mundo.*



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 conhecerá as diferentes formas de se comunicar e as barreiras ao processo de comunicação, aprendendo algumas 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 os outros comunicam.



*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?*

### **Processo de Comunicação**

Para que o processo de comunicação aconteça da melhor forma, é preciso ter alguns elementos básicos atuando corretamente e em conjunto. E quando você entender quais são os elementos da comunicação ficará muito fácil se comunicar bem.

Importante!! A comunicação é um processo fundamental para a transmissão de informações entre indivíduos ou grupos de pessoas. E é por meio da comunicação que expressamos nossas ideias, sentimentos e opiniões, e entendemos o que os outros têm a dizer. Vale ressaltar que a comunicação não é apenas sobre falar, mas também sobre ouvir e entender.

**O que é Comunicação?**  
É a troca de informações, ideias, pensamentos ou sentimentos entre duas ou mais pessoas. Existem diversas formas de comunicação, dentre elas a comunicação verbal e a comunicação não verbal e estas podem acontecer de formas diferentes, como por exemplo, por meio da fala, da escrita, dos gestos, das expressões faciais e corporais.

## ELEMENTOS DA COMUNICAÇÃO

**1. Emissor (quem fala)** - o emissor é a pessoa que envia a mensagem. É ele quem codifica as informações em um formato compreensível para o receptor. O emissor precisa ter clareza e objetividade em sua mensagem para que ela seja entendida pelo receptor.

**2. Receptor (quem ouve)** - é a pessoa que recebe a mensagem. É ele quem decodifica as informações enviadas pelo emissor e tenta compreendê-las. É o receptor que escuta, lê, ouve, observa etc. O receptor precisa estar atento à mensagem e ter habilidade para interpretá-la corretamente.



**3. Mensagem ( o que é dito)** - é o conteúdo da comunicação, a informação que o emissor deseja transmitir ao receptor. Ela pode ser verbal ou não verbal, escrita ou oral, e precisa ser clara, objetiva e relevante para que seja compreendida pelo receptor.

**4. Código (como é dito)** – é o conjunto de recursos utilizados na comunicação para transmitir a mensagem, como por exemplo, pela oralidade, pela escrita, pelos gestos, pelas cores e pelos símbolos.

**5. Canal (por onde é dito)** – é o meio utilizado para transmitir a mensagem, por exemplo, uma conversa presencial, uma palestra, um livro ou texto, como também pode ser transmitida por meios eletrônicos, como: imagem, vídeo, podcast, rádio, tv, web, app de mensagens e redes sociais.

**6. Referente (contexto)** - é o assunto, o tema compartilhado entre as pessoas ou o contexto da informação.



**7. Feedback (retroalimentação)** - é a resposta do receptor à mensagem do emissor. É a forma como o receptor reage à mensagem recebida. É importante porque mostra se todos compreenderam a mensagem e se a comunicação foi eficaz. Não precisa ser, necessariamente, uma resposta verbal. O feedback na comunicação pode ser um gesto, um estímulo visual, um contato físico, até mesmo um silêncio e qualquer outra reação à mensagem enviada.

### 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.

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 e informação

**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.

*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, emitir opiniões, como por exemplo: dando likes e fazendo comentários nas Redes Sociais, opinando em fóruns e debates e colocando sua linha de pensamento na construção de um texto coletivo.*

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 buscar as informações necessárias para garantir que entenda quais são as demandas do cliente, permitindo que você realize uma boa venda.

A informação é um pré-requisito da comunicação. No exemplo anterior, a comunicação exige que você entenda as necessidades do cliente, suas dúvidas, seus receios e suas motivações para 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 dele, usando palavras conhecidas ou explicando o significado daquelas que só são conhecidas por especialistas. É muito importante perceber que o outro o compreendeu – receber o feedback. 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 algumas dessas 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:

Fatores que geram barreiras na comunicação	Como acontece na prática?
Posições hierárquicas mal administradas	Se a relação entre o gestor e o subordinado não é boa, a comunicação é prejudicada. O gestor pode ser grosseiro, ofendendo seu subordinado, ou o subordinado pode ser muito calado e sentir medo de perder o emprego caso discorde do seu superior.
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 superior? Em um dia em que ele está com um sério problema no setor, 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, celular e app de mensagens nem sempre são os canais mais adequados, embora práticos e importantes. Às vezes, dependendo do assunto e do contexto, 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 gerar um mal entendido? 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 barreira na comunicação já aconteceram com você, no seu dia a dia, no trabalho ou em casa? Registre alguns exemplos.

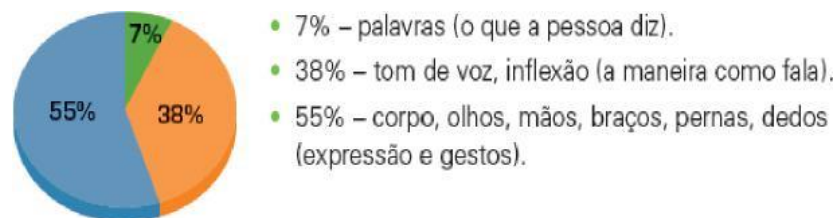
### Comunicação não-verbal

Você já deve ter ouvido a expressão “um gesto vale mais do que mil palavras”!?

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.



De acordo com pesquisas, o impacto de uma mensagem sobre o ouvinte está relacionado com:



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 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 e ouvir 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 adequadas.



Por meio do estudo desta agenda, aprendemos sobre os elementos que compõem o processo de comunicação. Utilizando como exemplo as aulas de revisão on line realizadas pelo Teams, do nosso curso, identifique os elementos de comunicação, relacionando as colunas:

- |              |  |
|--------------|--|
| A. Emissor   | ( ) Atividade avaliativa – questionário on line sobre a aula ou perguntas verbais para os alunos online. |
| B. Receptor  | ( ) Professora ou tutora do curso.   |
| C. Mensagem  | ( ) Utilização do software de vídeo conferência e reuniões online – TEAMS, por meio da internet.         |
| D. Código    | ( ) Tema da aula: revisão das agendas 01, 02 e 03.   |
| E. Canal     | ( ) Aula de revisão dos conteúdos estudados, com orientações verbais e escritas.                         |
| F. Referente | ( ) Utilização de slides: textos e imagens e apresentação oral.  |
| G. Feedback  | ( ) Alunos participantes da aula online.   |



Imagine a seguinte situação:

A secretária Ana entra sem bater na sala do gerente, que está em uma reunião importante, e diz que o documento que ele está aguardando ainda não chegou. O gerente responde, irritado:



– Não quero saber! Quero esse documento na minha mesa em cinco minutos!

Ana tenta falar:

– Mas...

O gerente grita:

– Chega! Não quero mais ouvi-la!

Responda às questões abaixo:



1. Após a leitura do diálogo, analise a situação. Aponte as barreiras de comunicação e pense em dicas, para Ana e para o gerente, que poderiam ajudá-los a evitar ou amenizar essa situação desagradável. Registre suas ideias.
2. Analise a conversa apresentada na 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 sua opinião.



**VALE SABER**

### **Você sabe o que é Netiqueta?**

A *netiqueta* (net + etiqueta) é um conjunto de normas de conduta na internet para manter a boa convivência das pessoas no ambiente virtual, respeitando os direitos e deveres de cada um. Dessa forma, a *netiqueta* é um guia para facilitar a comunicação das pessoas no ciberespaço.

Parece meio estranho falar desse assunto, principalmente dentro do mundo da EAD, mas você já parou para pensar como se comunica com os outros na internet?

Na maioria das vezes não vemos o rosto umas das outras e nem ouvimos o tom de voz do outro para perceber os sentimentos e ideias que estão nas entrelinhas da conversa, por isso temos que ficar atentos há algumas regras para nos ajudar nessa melhor relação:

1. Apresente-se bem – seja respeitoso, tenha cuidado com o sarcasmo e revise sua gramática.
2. Respeite a privacidade das outras pessoas.
3. Se há algo que você não diria a alguém na sua presença, então não diga via internet.
4. Siga as regras.
5. Verifique os fatos antes de compartilhar uma notícia.
6. Respeite o tempo e os limites das pessoas.
7. Responda o mais rápido possível.
8. Tenha sempre cuidado ao compartilhar informações pessoais e acessar link e sites desconhecidos.



Fonte pesquisada: <https://www.ifs.edu.br/noticias-ead/9665-voce-sabe-o-que-e-netiqueta> em 13 de nov 2023

Na próxima agenda vamos continuar estudando este assunto tão importante.



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.

**SaferNet Brasil** - <https://new.safernet.org.br/>

É uma associação civil de direito privado, com atuação nacional, sem fins lucrativos ou econômicos, sem vinculação político partidária, religiosa ou racial. Fundada em 20 de dezembro de 2005, com foco na promoção e defesa dos Direitos Humanos na Internet no Brasil.

Por meio da oferta de cursos online gratuitos, textos e vídeos tem por objetivo transformar a Internet em um ambiente ético e responsável, que permita às crianças, jovens e adultos criarem, desenvolverem e ampliarem relações sociais, conhecimentos e exercerem a plena cidadania com segurança e liberdade.

**Cidadão na Rede** - <https://cidadaonarede.nic.br/pt/>

Este projeto tem como objetivo incentivar o uso de forma responsável das Tecnologias de Informação e Comunicação, em particular a Internet. A iniciativa possui o intuito de difundir e incentivar boas práticas relacionadas à cidadania digital e ao bom uso da Internet, alcançando o maior número possível de seus usuários. Com animações curtas, que explicam de maneira simples como usar a rede de forma correta e responsável, abrangendo questões técnicas, de comunicação e comportamentais, com dicas importantes podem ser transmitidas e compartilhadas pela rede.

➤ **Livros:**

**Comunicação assertiva: o que você precisa saber para melhorar suas relações pessoais e profissionais**, Camila Benatti e Andrea Becker, Editora Literare Books International, 2021.

É para quem encara o processo de comunicação como desafio e aprendizado contínuos e para aqueles que desejam aprimorar e ter sucesso em suas relações de forma mais assertiva e efetiva nos mais variados contextos.

**Os Segredos da Boa Comunicação**, Reinaldo Polito e Rachel Polito, Editora Benvirá, 2021.

Esta é uma obra que se propõe a apresentar as questões mais relevantes da comunicação. Trata-se de um verdadeiro curso para ajudá-lo a desenvolver e a aprimorar suas apresentações em todas as circunstâncias, sejam elas presenciais ou on-line. Leitura indicada para quem quer se tornar um bom comunicador.



**Aliado**

Partidário, cúmplice, aquele que está ao seu lado.

**Complexidade**

Qualidade do que é complexo, complicado, que se dá de diferentes formas.

### **Codificar**

Transmitir uma mensagem utilizando sistema de símbolos, permitindo a representação de uma informação.

### **Contexto**

Situação na qual algo ocorre ou se insere.

### **Decodificar**

Consiste em compreender e decifrar uma mensagem codificada, ou seja, transmitida através de conjunto de símbolos/signos/sinais.

### **Fiasco**

Fracasso.



Nesta Agenda, você estudou sobre:

- O processo de comunicação e seus elementos.
- A importância da comunicação empresarial.
- 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 e-mails, mensagens por aplicativos e realizam reuniões online. 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 o uso de diversos tipos de dispositivos tecnológicos.



*Você acha que usa bem os recursos tecnológicos para se comunicar?*

*De que forma as tecnologias modificaram a vida pessoal e empresarial?*

Neste estudo, o assunto continua sendo a comunicação nas empresas, com foco em dois campos: a comunicação à distância (com utilização de aplicativos e dispositivos eletrônicos) 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?” “Mandeí 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 uma mensagem pelo WhatsApp com umas piadas para o Marcos Vinícius, seu amigo de infância. Mas, ao enviar a mensagem, clicou errado e acabou mandando a mensagem para o grupo do departamento administrativo. Foi uma tremenda falha, pois o grupo foi criado apenas para a comunicação interna de trabalho do departamento.

Um outro dia, saiu da sala e deixou se celular na mesa de trabalho, com os toques de mensagens e aviso de notificações ativados no volume alto e que tocava o tema o hino do seu time de futebol a cada mensagem que chegava. Mais um vexame!

Para piorar a situação, na última reunião, Hilário ficou responsável pela apresentação dos resultados do mês para o departamento .. Como ele deixou para preparar os slides muito em cima do prazo, acabou se atrapalhando com alguns dados e colocou informações de meses anteriores. Os slides estavam com um visual bem “poluído”, pois foram elaborados com gráficos complicados e textos muito longos. No meio da apresentação (que, aliás, estava maçante, pois Hilário só lia os slides), um dos participantes disse: “Epa, com isso não concordo. Essa afirmação não é correta.”

Só aí Hilário percebeu que havia confundido as informações e tinha apresentados dados do mês errado.

Se você pudesse dar alguns conselhos a Hilário, quais seriam?

- Será que a comunicação eficaz também tem a ver com a organização pessoal?
- Que cuidados a comunicação presencial e a interação à distância exigem?



**MERGULHANDO  
NO TEMA...**

### **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 criar novos equipamentos. Porém, é preciso saber utilizar os recursos tecnológicos para poder aproveitar bem todas as suas funcionalidades e alcançar a eficácia na comunicação.

Veja a seguir alguns dos recursos de comunicação à distância mais utilizados atualmente.

#### ➤ **Blogs internos**

O blog é considerado um espaço virtual de troca de informações e experiências pessoais, que foi apropriado pelas empresas como uma ferramenta para se comunicar com seus colaboradores e clientes. Os blogs internos fortalecem as relações da empresa com seus colaboradores. A linguagem é mais simples, com tom leve, e deve criar engajamento com a cultura empresarial, além de informar sobre acontecimentos internos, como confraternizações, comunicados, regulamentos internos, galeria de fotos etc.

#### ➤ **Redes sociais corporativas**

As redes sociais corporativas possibilitam que cada funcionário tenha o seu perfil, com foto e informações sobre o cargo e equipe, possa se comunicar com qualquer membro da empresa e fazer postagens em sua página, por exemplo. Além de integrar toda a empresa, a rede possibilita a criação de grupos, que facilitam a comunicação das equipes e diminuem ruídos.

#### ➤ **Aplicativos de comunicação corporativa**

São voltados para empresas e funcionam de forma simples e intuitiva. Com o uso destes aplicativos, é possível enviar mensagens, fazer chamadas de áudio e vídeo, compartilhar arquivos, criar canais temáticos e realizar buscas por mensagens no histórico.

Geralmente possuem boa capacidade de customização e interação entre os participantes, permitindo o acesso em computadores e celulares com sistemas Android e iOS.

Exemplo: Microsoft Teams.

#### ➤ **TV Corporativa**

Os tradicionais murais e jornais de comunicação interna deram lugar aos painéis digitais, chamando a atenção dos colaboradores pela variedade de conteúdo e interatividade que proporcionam. A TV Corporativa, é um tipo de mídia digital utilizada para comunicação interna. Por meio dela, é possível publicar template de notícias, informativos, fotos e vídeos, transmitindo em um local estratégico da empresa.



➤ **Armazenamento de arquivos em nuvem (cloud computing)**



O armazenamento em nuvem permite armazenar dados e arquivos na Internet por meio de um provedor de computação em nuvem onde você acessa usando a Internet pública ou uma conexão de rede privada dedicada. O provedor armazena, gerencia e mantém com segurança os servidores de armazenamento, a infraestrutura e a rede para garantir que tenha acesso aos dados quando precisar, em escala praticamente ilimitada. O armazenamento em nuvem

elimina a necessidade de comprar e gerenciar sua própria infraestrutura de armazenamento de dados, oferecendo agilidade e durabilidade com acesso aos dados a qualquer hora e em qualquer lugar.

➤ **E-mail**

O e-mail se tornou uma das ferramentas mais importantes na comunicação e no mundo corporativo. Por meio dele é possível contato entre os colaboradores, com fornecedores, clientes e outros públicos. Atualmente, as empresas utilizam e-mails corporativos ou institucionais como forma de aperfeiçoar o trabalho e tornar a comunicação mais rápida e eficaz. O e-mail serve como registro de ações e tomadas de decisões por parte da equipe.



Embora muito eficaz, o uso do e-mail, principalmente o corporativo, traz consigo algumas problemáticas no meio organizacional. Como por exemplo: a má utilização deste recurso (que muitas vezes se torna porta para vírus que afeta programas e a infraestrutura de rede da empresa, causando vários danos e prejuízos) e a utilização para questões sociais e pessoais.

O e-mail corporativo pode ser utilizado em diversas situações:

- Para comunicação em geral e como meio de formalizar pedidos, solicitações e registros, tanto no ambiente interno quanto no externo (clientes e fornecedores, por exemplo).
- Para agendamentos e confirmações de compromissos.
- Para contatos comerciais.
- Como suplemento para outras formas de comunicação e a substituição do uso do papel.
- Como follow-up de uma reunião.
- Para envio de material ou documento em arquivos anexos.

## **Dicas para você escrever um e-mail corporativo!**

### **1. Fique atento a linguagem**

*Evite o uso de gírias, palavras extravagantes ou piadas duvidosas ao escrever no seu e-mail corporativo. Lembre-se que a comunicação escrita não possui a entonação de voz presente na comunicação oral e nem mesmo a expressão corporal, sendo essencial escolher suas palavras com sabedoria, a fim de evitar mal-entendidos. Escrever bem um e-mail corporativo transmite uma imagem de profissionalismo e confiabilidade.*



### **2. Seja objetivo no título/assunto**

*Escrever um título objetivo é uma habilidade que pode fazer toda a diferença na forma como sua mensagem é recebida pelos destinatários. É fundamental ser direto e claro, pois títulos longos e confusos podem diminuir o interesse do destinatário. Lembre-se que o título é um item crucial do seu e-mail, é a primeira impressão do conteúdo da mensagem.*

### **3. Fique atento às regras de educação**

*Sempre inicie um e-mail corporativo com uma saudação adequada para criar uma relação de respeito e cordialidade com o destinatário. Por exemplo, se você for escrever o e-mail corporativo para um colega de trabalho com quem tem uma relação mais próxima, uma saudação como “E aí, [nome do destinatário]” ou “Olá, [nome do destinatário]” pode ser mais apropriada. Se estiver escrevendo para um superior hierárquico ou para um cliente, você deve usar uma saudação mais formal, como “Prezado(a) ou Senhor(a)[nome do destinatário]”. No final do e-mail, é importante escolher uma frase que transmita sua consideração pelo destinatário e demonstre sua disponibilidade para ajudar, caso necessário. Algumas opções podem ser “Fico à disposição para mais informações” e “Agradeço desde já sua atenção e disposição”.*

*Demonstre educação, respeito e evite linguagem ofensiva. E acima de tudo, mostre que você é um profissional qualificado e capaz de se comunicar de forma eficaz.*

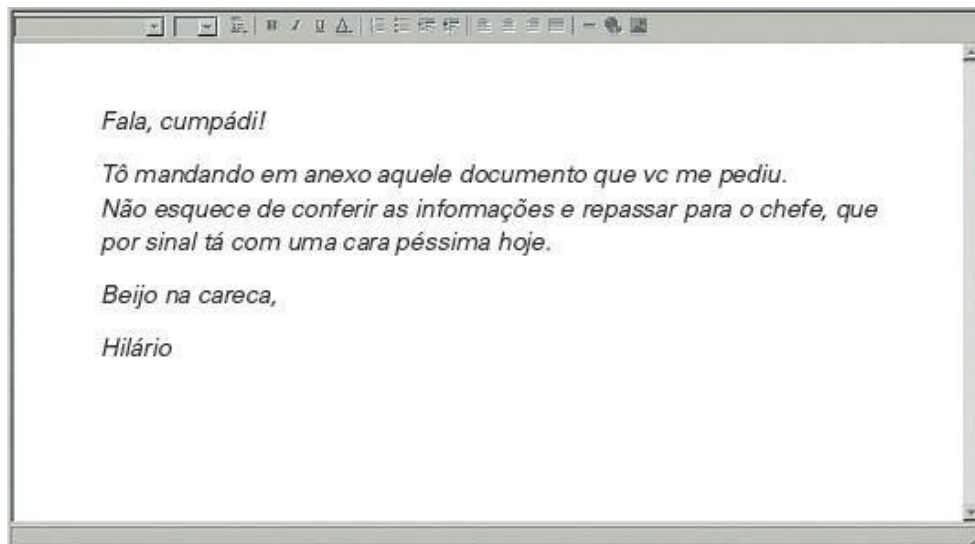
#### 4. Não esqueça da sua assinatura

*A assinatura é como um selo de identidade no mundo virtual e por isso você deve escrever seu nome completo, cargo e empresa. E não se esqueça de incluir um número de celular e endereço de e-mail para facilitar o contato. Para finalizar o e-mail use uma despedida educada, como “Atenciosamente”, “Cordialmente” ou “Grato(a)”, seguido das demais informações.*

#### 5. Revise a mensagem

*Antes de apertar o botão de enviar, não esqueça de dar o último retoque à sua mensagem. Faça uma revisão detalhada, verificando a gramática, ortografia e pontuação. Use sempre o apoio de um corretor ortográfico para ter certeza de que o texto está pronto para ser enviado. Leia em voz alta, se necessário, para garantir que o texto seja de fácil compreensão. Verifique se todas as informações importantes estão lá e se a mensagem transmite com clareza e objetividade a sua intenção. Outro ponto a ser verificado é se o endereço de e-mail para quem se destina a mensagem está correto e se a mensagem deve ser direcionada à outros destinatários em cópia (somente para conhecimento do assunto).*

Fonte pesquisada: <https://www.hostgator.com.br/blog/escrever-email-corporativo/> em 19 de nov 2023.





*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**

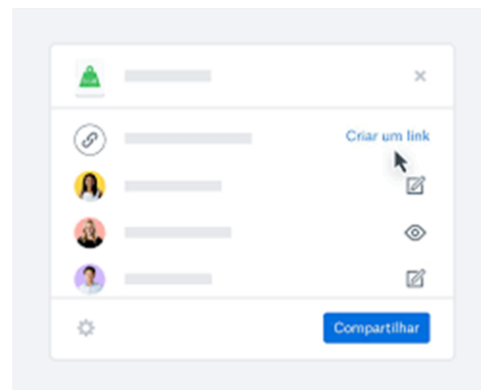
Você já recebeu um e-mail com um arquivo anexo tão grande que quase bloqueou a sua caixa de entrada, impedindo o recebimento de outras mensagens?

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 podem não ser enviadas.

Caso isto ocorra é importante se informar com a equipe de Tecnologia da Informação (TI) da empresa qual a capacidade do servidor de e-mails e como proceder em tal situação.

### **Compartilhe arquivos grandes em segundos!**

*Pode ser um problema compartilhar arquivos grandes, como fotos e vídeos. Eles poderiam ser enviados por e-mail, mas provavelmente seria necessário compactá-los para que não excedessem o limite de tamanho para anexos. Além disso, se você precisar enviar arquivos grandes de seu dispositivo, será necessário fazer o envio de cada arquivo antes de compartilhá-los. Pode ser um processo demorado!*



*Um aplicativo de compartilhamento de link ajuda a compartilhar rapidamente todos os seus arquivos grandes e não compactados. Com um link seguro para conteúdo armazenado na nuvem, você pode compartilhar facilmente vídeos e fotos grandes sem se preocupar com limites de tamanho de arquivos nem com a capacidade de transmissão da internet.*

Fonte pesquisada: [https://www.dropbox.com/pt\\_BR/features/share/link-sharing#:~:text=O%20que%20%C3%A9%20o%20compartilhamento,ou%20conte%C3%BAdo%20armazenado%20na%20nuvem](https://www.dropbox.com/pt_BR/features/share/link-sharing#:~:text=O%20que%20%C3%A9%20o%20compartilhamento,ou%20conte%C3%BAdo%20armazenado%20na%20nuvem). em 21 de nov de 2023

## COMUNICAÇÃO PRESENCIAL NAS EMPRESAS

A comunicação presencial, realizada entre as pessoas, lado a lado, no mesmo tempo e espaço, ainda é fator importante de socialização e interação no ambiente organizacional e é fundamental para a comunicação interna das empresas.

Por isso, a seguir, você também conhecerá algumas técnicas e orientações que lhe ajudarão a ter uma comunicação eficaz 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, uma lista de assuntos que serão 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.



**Importante!! As dicas acima são válidas para reuniões on line também!!**

## 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 você conhece aquele assunto.

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).



### ***Você sabe o que é Dress code empresarial?***

*Dress code (termo no inglês), ou código de vestimenta, trata-se de uma designação usada em algumas empresas, para definir o modo de vestir que os profissionais precisam adotar ao frequentar o local ou representar a empresa em eventos e reuniões de negócios.*



*Muitas empresas possuem um código rígido de vestuário, com a adoção de uniformes ou de trajes sociais. Enquanto isso, há àquelas que permitem que seus funcionários se vistam de modo mais casual ou como se sentirem mais confortáveis. E existem também aquelas empresas que possuem um código de vestimenta, mas permitem que nas sextas-feiras os funcionários tenham liberdade para escolher a roupa que irão usar (a isso é dado o nome de “casual Friday”).*

*Nas empresas, as vestimentas costumam ser analisadas desde quando se faz uma entrevista de emprego até a participação em eventos com clientes e fornecedores. Por isso, é essencial que o colaborador esteja alinhado com o que a empresa deseja transmitir.*

*Então, diante das dicas, fica claro que as vestimentas e trajes utilizados no ambiente de trabalho compõem a comunicação não-verbal!*

Fonte: <https://conceito.de/vestimenta#dress-code-empresarial>.

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 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.
- Avise aos participantes 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”, “tipo assim”.

- Evite gírias. Se estiver falando em nome da empresa, pense na sua responsabilidade! Você representa a organização naquele momento!
- 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 presença e a participação das pessoas.

### c) Depois da apresentação

Faça uma autoavaliação de como você se saiu na apresentação, identificando os pontos positivos e aqueles 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 componentes 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 uma chamada do celular. Qual poderia ser uma boa solução para passar o recado a ele, de forma discreta?
3. Cite os cuidados que você deve tomar ao escrever e enviar uma mensagem pelo e-mail corporativo.





### **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, aplicativos de mensagens, de localização e de tantos outros recursos, 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 horário de trabalho ou mesmo nos dias de folga, o funcionário é acionado pelos superiores ou colegas como se fosse um dia normal 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:**

**Discurso do Rei (The King's Speech), Tom Hooper, EUA, 2011**

Às vésperas da Segunda Guerra Mundial, o duque de York, Albert, assume a coroa e se torna o Rei George VI. No entanto, antes de assumir o posto de homem mais poderoso da Inglaterra, precisa tratar a sua gagueira para poder liderar a nação.

Em uma época em que o rádio era o principal meio de comunicação de massa, o drama enfrentado pelo Rei George VI era se comunicar com a nação por meio desta mídia. O filme retrata brilhantemente a importância da comunicação oral.

**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 disca 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.

➤ **Livros:**

**Comunicação organizacional: Práticas, desafios e perspectivas digitais**, por Carolina Terra, Bianca Marder Dreyer e João Francisco Raposo. Editora Summus, 2021.

A obra traz uma proposta inédita: analisar o cenário contemporâneo e a centralidade do digital na comunicação organizacional. Para tanto, os autores apresentam discussões teóricas, reflexões práticas e apostas em tendências para o mercado. O livro aborda: conceitos e debates acerca da comunicação organizacional, a comunicação interna e a influência digital.

**Como falar em público e encantar as pessoas**, por Dale Carnegie e Ângelo Lessa. Editora Sextante, 2020.

Neste livro, o autor vai ajudar você a preparar e organizar uma apresentação, seja ela de apenas cinco minutos diante de um grupo pequeno ou de meia hora para um auditório lotado. Você vai descobrir o que é fundamental não apenas para entreter seus ouvintes, mas também para informá-los, persuadi-los e inspirá-los a agir motivados pela sua mensagem. E talvez o mais importante de tudo: este livro vai lhe mostrar como perder o medo das apresentações orais de uma vez por todas.

➤ **Site:**

**Portal da Comunicação** <https://portaldacomunicacao.com.br/>

Na Plataforma Portal da Comunicação você acompanha as principais novidades, análises, entrevistas, artigos e vídeos do mercado digital e editorial sobre a importância da comunicação.

**Revista Eletrônica VOCÊRH – artigo: A evolução do dress code**, por Bel Duva, 2023. Acesse pelo link: <https://vocerh.abril.com.br/politicasepraticas/a-evolucao-do-dress-code>

Neste artigo você pode aprender mais sobre este assunto, conhecendo sua história e evolução ao longo das mudanças sociedade e no ambiente empresarial.



**Corretor ortográfico**

O Corretor Ortográfico é uma ferramenta para revisar textos digitalizados. Geralmente, os erros ortográficos são marcados em vermelho, os erros gramaticais em amarelo e as sugestões em azul. O corretor de texto também identifica erros de pontuação dando sugestão de vírgulas e pontos.

**Destinatário**

Pessoa a quem se destina uma mensagem.

**Follow-up**

É uma expressão em inglês, que significa acompanhar ou fazer um acompanhamento. Ou seja, quando alguém realiza um follow up, na verdade, ela está acompanhando um contato que já foi feito para obter uma resposta.

**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.

### **Pauta**

É um documento com todos os tópicos que devem ser abordados em uma reunião.

### **Template**

O template é um formato gráfico pronto, que serve para facilitar o processo de formatação de sites. Ele funciona como uma estrutura padronizada em cores, linhas, seções e fontes tipográficas específicas que orientam a página principal e secundária de um site.

### **WhatsApp**

É um aplicativo de comunicação instantânea disponível para celulares Android e iPhones. Ele foi criado em 2009, nos EUA, por Brian Acton e Jan Koum, com objetivo de oferecer uma alternativa às mensagens via SMS.



Nesta Agenda, você estudou:

- A importância da organização pessoal para melhorar a comunicação.
- Recursos tecnológicos utilizados na comunicação à distância.
- Orientações e dicas para um bom desempenho na comunicação presencial e à distância.



## 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.*

*Certo 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 poderia refletir sobre a sua vida pessoal e profissional?*

Nesta agenda vamos focar o estudo no mercado de trabalho e sobre algumas atitudes e competências pessoais que 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.

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 Administradora. 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 estiver capacitada.

*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 profissional e como cidadão.

### **Sobre Raimundas, galinhas e águias**

A história da Raimunda é muito parecida com a história de milhões de brasileiros. Wellington, Ronaldo, Carol, Mariana, Paulo... 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 atual, como você aprendeu neste curso, as coisas não dependem só do profissional. 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, mas muitas vezes é também por falta de qualificação ou de competências pessoais.

Independente da área profissional, quais habilidades e competências são importantes para atuar no concorrido mercado de trabalho?

Registre.

A seguir, você vai saber mais sobre algumas das habilidades e competências que as empresas desejam encontrar nos profissionais atualmente.



## COMPETÊNCIAS E HABILIDADES INDISPENSÁVEIS PARA O PROFISSIONAL NA ATUALIDADE

### 1. Conhecimento tecnológico e de novas tendências



É preciso estar “atenado” para conhecer e utilizar as novas tecnologias que são aplicadas pelas empresas atualmente na produção, comercialização e prestação de serviços. Não basta, por exemplo, ter experiência de vários anos como garçom, quando se pretende trabalhar em um restaurante que utiliza novas tecnologias na execução dos pedidos dos clientes. Se não souber utilizar os recursos disponíveis, perderá a vaga para outro profissional mais preparado.

### 2. Aprendizado contínuo

A empregabilidade dependerá da capacidade de atualização constante e de uma boa gestão do conhecimento.

Na era da informação, o conhecimento tornou-se mais acessível com inúmeros cursos de qualificação e de formação profissional à distância, inclusive gratuitos. Aprender é vital para a sobrevivência no mercado de trabalho. O aprendizado constante cria diferenciais competitivos e pode acontecer através da aprendizagem de um novo idioma, de novas tecnologias e tendências, de inteligência emocional, dentre outras.



### ***Você sabe o que é empregabilidade?***

*A empregabilidade é caracterizada pela busca constante do aprimoramento das habilidades profissionais de uma pessoa, com o objetivo de se tornar apto a atender as demandas do mercado de trabalho.*

*Então, pode-se dizer que empregabilidade está relacionado ao desejo de se manter em constante evolução. Isso significa que o profissional precisa estar disposto:*

- ✓ *a se adaptar às mudanças do mercado;*
- ✓ *se manter atualizado sobre as tendências do segmento em que atua;*
- ✓ *conhecer novas tecnologias;*
- ✓ *a se capacitar;*
- ✓ *a aprimorar suas habilidades e competências profissionais;*
- ✓ *a desenvolver suas competências socioemocionais.*



Fonte pesquisada: <https://www.qupy.io/blog/empregabilidade>

### **3. Relacionamento interpessoal**

O ambiente corporativo é composto por pessoas com diferentes costumes, preferências, religiões, gêneros, dentre outros. Por isso, a capacidade de relacionar-se bem com as pessoas torna o clima organizacional agradável, cria sinergia na equipe e possibilita um ambiente de trocas saudáveis de ideias e de conhecimentos. Um bom relacionamento interpessoal é fruto de uma comunicação eficaz, postura profissional adequada, integridade, educação e respeito ao próximo. Está diretamente relacionado à atitude pessoal no local de trabalho. As estatísticas mostram que a maioria das pessoas são contratadas por suas competências técnicas e demitidas por apresentar deficiências em suas competências comportamentais.

### **4. Visão Global**

A interatividade possibilitada pela internet está tornando as fronteiras cada vez menos distantes e realmente transformando o mundo em uma “aldeia global”.

O mercado mundial está completamente conectado e integrado fazendo com que alterações econômicas, políticas, sociais ou climáticas tenham influências além do próprio país. Por este motivo, é preciso enxergar mais do que a empresa onde atua, a cidade e o país onde vive, para antecipar possíveis mudanças, ameaças ou oportunidades profissionais.



## 5. Automotivação



O entusiasmo pessoal é fundamental para o desenvolvimento profissional contínuo. O profissional que se mantém motivado, possui muito mais comprometimento com sua profissão, pois têm antes de tudo um compromisso pessoal de crescimento e alcance de metas. Nem sempre o ambiente ao redor proporcionará ânimo e motivação aos colaboradores, portanto ser automotivado é um dos primeiros passos para permanecer em seus objetivos e metas profissionais e pessoais.

## 6. Equilíbrio emocional

O ambiente profissional está cada vez mais desafiador, apresentando mudanças aceleradas e pressões internas e externas que o tornam altamente competitivo. Tudo em seu entorno está em constante transformação e movimento. Não basta ter uma excelente formação acadêmica se o emocional estiver em desequilíbrio, pois é preciso manter a calma e saber administrar as emoções para lidar com as pessoas e as contingências do dia a dia. Portanto, no gerenciamento de carreira é preciso focar não apenas na parte intelectual, mas priorizar o bem-estar emocional ao desenvolver o autoconhecimento e manter uma boa rotina de lazer, exercícios físicos e alimentação saudável.



## 7. Inovação

A capacidade de inovar e “pensar fora da caixa” é de fato uma competência muito procurada pelas empresas na atualidade. O profissional que desenvolve novas alternativas no ambiente de trabalho apresenta comprometimento, conhecimento dos processos e habilidade de visualizar soluções. A inovação também é uma característica de pessoas que questionam, duvidam, não se conformam e estão sempre em busca de novos caminhos e possibilidades. Profissionais com estes atributos garantem os diferenciais competitivos das empresas e, portanto, são muito valorizados.



### QUIZ: QUAL SEU NÍVEL DE INTELIGÊNCIA EMOCIONAL?

Pessoas com altos níveis de inteligência emocional conseguem criar e manter relacionamentos significativos, lidar com as situações difíceis de forma calma e eficiente e são bem mais resilientes frente às adversidades.

Por isso, este é um traço indispensável para obter sucesso na carreira profissional.

Qual seu nível de inteligência emocional? E como desenvolvê-la ainda mais?

Descubra realizando esta atividade!



Orientações - A precisão do resultado depende da sua sinceridade. Então, responda cada pergunta com base em como você realmente é, e não em como gostaria de ser.

- |   |  |
|---|--|
| <p>1. <i>Você sabe identificar as emoções que sente?</i></p> <p>A. <i>Sempre</i></p> <p>B. <i>Frequentemente</i></p> <p>C. <i>De vez em quando</i></p> <p>D. <i>Raramente</i></p> <p>E. <i>Nunca</i></p>                | <p>4. <i>Você procura entendimento mútuo nas questões?</i></p> <p>A. <i>Sempre</i></p> <p>B. <i>Frequentemente</i></p> <p>C. <i>De vez em quando</i></p> <p>D. <i>Raramente</i></p> <p>E. <i>Nunca</i></p>         |
| <p>2. <i>Você sabe se acalmar quando se sente inquieto ou chateado?</i></p> <p>A. <i>Sempre</i></p> <p>B. <i>Frequentemente</i></p> <p>C. <i>De vez em quando</i></p> <p>D. <i>Raramente</i></p> <p>E. <i>Nunca</i></p> | <p>5. <i>Você é um bom ouvinte?</i></p> <p>A. <i>Sempre</i></p> <p>B. <i>Frequentemente</i></p> <p>C. <i>De vez em quando</i></p> <p>D. <i>Raramente</i></p> <p>E. <i>Nunca</i></p>                                |
| <p>3. <i>Você define metas a longo prazo?</i></p> <p>A. <i>Sempre</i></p> <p>B. <i>Frequentemente</i></p> <p>C. <i>De vez em quando</i></p> <p>D. <i>Raramente</i></p> <p>E. <i>Nunca</i></p>                           | <p>6. <i>Você consegue admitir facilmente que cometeu um erro?</i></p> <p>A. <i>Sempre</i></p> <p>B. <i>Frequentemente</i></p> <p>C. <i>De vez em quando</i></p> <p>D. <i>Raramente</i></p> <p>E. <i>Nunca</i></p> |

7. *Você persiste na busca por seus objetivos, apesar dos obstáculos?*

- A. *Sempre*
- B. *Frequentemente*
- C. *De vez em quando*
- D. *Raramente*
- E. *Nunca*

8. *Você sabe suas qualidades e defeitos?*

- A. *Sempre*
- B. *Frequentemente*
- C. *De vez em quando*
- D. *Raramente*
- E. *Nunca*

9. *Você promove conversas difíceis para resolver problemas?*

- A. *Sempre*
- B. *Frequentemente*
- C. *De vez em quando*
- D. *Raramente*
- E. *Nunca*

10. *Você tenta enxergar as situações pela perspectiva dos outros?*

- A. *Sempre*
- B. *Frequentemente*
- C. *De vez em quando*
- D. *Raramente*
- E. *Nunca*

11. *Você consegue pensar claramente quando está sob pressão?*

- A. *Sempre*
- B. *Frequentemente*
- C. *De vez em quando*
- D. *Raramente*
- E. *Nunca*

12. *Você tem ânimo para atingir seus objetivos?*

- A. *Sempre*
- B. *Frequentemente*
- C. *De vez em quando*
- D. *Raramente*
- E. *Nunca*

13. *Você utiliza as críticas para crescer?*

- A. *Sempre*
- B. *Frequentemente*
- C. *De vez em quando*
- D. *Raramente*
- E. *Nunca*

14. *Você acha fácil ler as emoções dos outros?*

- A. *Sempre*
- B. *Frequentemente*
- C. *De vez em quando*
- D. *Raramente*
- E. *Nunca*

15. *Você lida com pessoas e situações difíceis com delicadeza?*

- A. *Sempre*
- B. *Frequentemente*
- C. *De vez em quando*
- D. *Raramente*
- E. *Nunca*

16. *Você supera facilmente o sentimento de frustração?*

- A. *Sempre*
- B. *Frequentemente*
- C. *De vez em quando*
- D. *Raramente*
- E. *Nunca*

17. *Você se orienta pelos seus valores e objetivos?*

- A. *Sempre*
- B. *Frequentemente*
- C. *De vez em quando*
- D. *Raramente*
- E. *Nunca*

18. *Você reconhece como seu comportamento afeta os outros?*

- A. *Sempre*
- B. *Frequentemente*
- C. *De vez em quando*
- D. *Raramente*
- E. *Nunca*

19. Você consegue ouvir sem julgar?

- A. Sempre
- B. Frequentemente
- C. De vez em quando
- D. Raramente
- E. Nunca

20. Você presta atenção aos seus relacionamentos?

- A. Sempre
- B. Frequentemente
- C. De vez em quando
- D. Raramente
- E. Nunca

Extraído de: <https://www.napratica.org.br/wpcontent/uploads/2018/04/2018.04.02-Medindo-Intelig%C3%A2ncia-Emocional-V3.pdf>

Assim que concluir o quiz, vá até a seção de respostas e confira o seu resultado.



Este é o momento de você olhar para trás, e fazer a sua síntese pessoal do que aprendeu neste curso:

- 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 curso, 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: “Éis 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 curso. Ela continuará ao longo da sua vida pessoal, profissional e acadêmica.



Leve a atitude de pesquisa e aprendizagem 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. E é sempre assim – há sempre uma página nova para você preencher a cada novo dia.

Agora é com você!



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.

**Competências Essenciais para o profissional do Século XXI**, por Paulo Eduardo Ribeiro e Gustavo Vidal Vianna (organizadores). Editora Biblioteca 24 horas, 2017.

As competências essenciais exigidas para o profissional do século XXI são as mesmas para todos os profissionais ou dependem da profissão escolhida? Esse livro busca trazer respostas a essa questão, como um espaço para reflexão. Busca, também, esclarecer dúvidas sobre como ingressar no mercado de trabalho e orientar sobre os campos de atuação após a formação.

➤ **Filme:**

**Mimadinhos (Pourris Gâtés)**, de Nicolas Cuche (França) NETFLIX, 2021

Um bilionário finge estar falido para ensinar uma lição aos filhos. Assim, eles são obrigados a trabalhar e se esforçar para ganhar a vida. Nessa desprezível comédia francesa, pode-se ver como os protagonistas evoluem rapidamente quando se veem diante dos desafios que a nova realidade lhes impõe.

➤ **Sites:**

**Nube** - <https://www.nube.com.br/>

O Nube é uma das maiores corporações privadas de colocação de jovens no mercado de trabalho. Começou atuando como agente de integração entre estudantes, empresas e instituições de ensino. A partir daí, passou a oferecer vagas para aprendizagem, por meio de organizações parceiras. A instituição oferece curso on line gratuitos sobre os temas relacionados à mercado de trabalho e formação profissional.

**SEBRAE** – <https://sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/Busca?q=EaD;%20Sebrae>

Os cursos à distância oferecidos pela Instituição são totalmente gratuitos e estão organizados de acordo com o perfil e necessidade do empreendedor.

**FGV** - <https://educacao-executiva.fgv.br/cursos/gratuitos>

A FGV possui uma variedade de cursos gratuitos em diversas áreas de atuação por conta da parceria com OEG – Open Education Global. Membro desde 2008, a Fundação foi a primeira instituição de ensino brasileira a integrar o consórcio de países que oferecem conteúdos e materiais didáticos gratuitos online.

**Fundação BRADESCO** - <https://www.ev.org.br/#>

São mais de 90 cursos para você estudar gratuitamente , enriquecer seu currículo e aumentar suas chances de ingresso no mercado de trabalho.

**MOOC – CPS** - <https://portalgeead.cps.sp.gov.br/mooc/>

Com duração de 6 a 40 horas, as capacitações são oferecidas na modalidade Mooc (Massive Open Online Course – sigla em inglês para Curso Online Aberto e Massivo). Os cursos livres gratuitos e online são oferecidos pelo Centro Paula Souza (CPS), órgão do Governo do Estado de São Paulo, que administra as Escolas Técnicas (Etecs) e Faculdades de Tecnologia (Fatecs) estaduais.

➤ **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”



**Atributos**

São as particularidades, qualidades e características que são próprias de alguém ou algo. Por norma, os atributos estão relacionados com aspectos positivos.

**Autoconhecimento**

É o conhecimento que uma pessoa tem sobre si mesma. É uma investigação individual que busca identificar quais são as características mais marcantes, os gostos, as inclinações, os padrões de comportamento e os sentimentos vivenciados por ela. Conhecer-se mais e melhor também ajuda no controle das emoções, tanto negativas quanto positivas. Dominá-las é uma forma de evitar problemas de autoestima, ansiedade, frustração e instabilidade emocional, entre outras dificuldades psicológicas.



### **Competências comportamentais**

Se referem à existência de características pessoais compatíveis com as exigências do cargo. São habilidades mais focadas nas características individuais das pessoas e de que modo elas se comportam no dia a dia de trabalho. Criatividade, temperamento, atitude, disponibilidade e afins afetam diretamente a eficiência do trabalho do colaborador.

### **Competências socioemocionais**

São capacidades individuais que se manifestam nos modos de pensar, sentir e nos comportamentos ou atitudes para se relacionar consigo mesmo e com os outros, estabelecer objetivos, tomar decisões e enfrentar situações adversas ou novas. Elas podem ser observadas em nosso padrão costumeiro de ação e reação frente a estímulos de ordem pessoal e social.

### **Contingências**

Contingência é uma eventualidade, um acaso, um acontecimento que tem como fundamento a incerteza de que pode ou não acontecer.

### **Entorno**

O que rodeia; vizinhança, ambiente. Território adjacente a uma população, a um determinado núcleo; circunvizinhança, arredor, cercania.

### **Integridade**

Significa a qualidade ou estado de alguém que é íntegro, que possui conduta reta, ética, justa, honesta. Integridade é sinônimo de honestidade, retidão, imparcialidade.

### **Inteligência Emocional**

É a capacidade de uma pessoa de gerenciar seus sentimentos, de modo que eles sejam expressos de maneira apropriada e eficaz. O controle das emoções é essencial para o desenvolvimento da inteligência de um indivíduo.

### **Sinergia**

É um termo de origem grega que significa cooperação, se referindo ao esforço para realizar algo muito complexo e ter êxito no final, ou seja, é quando o trabalho conjunto acaba sendo maior que a soma dos trabalhos individuais.



Nesta Agenda, você estudou:

- Competências e habilidades profissionais exigidas pelo mercado de trabalho na atualidade.
- Definição de Empregabilidade.
- Competências socioemocionais e Inteligência Emocional.



## 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:

- Atingir um faturamento mensal de R\$ 70.000,00.
- Ser conhecido no condomínio pela agilidade e praticidade no autoatendimento e de oferecer uma boa variedade de produtos e serviços.

Assim, o sistema de controle de desempenho deve ser baseado nessas duas metas. Os critérios e indicadores de avaliação podem ser:

- Meta 1 - Atingir vendas de R\$ 2.350,00 por dia (o que mensalmente dará um total aproximado de R\$70.000,00).
- Meta 2 - Obter nota mínima 8, de 0 a 10, na avaliação dos clientes sobre praticidade e agilidade no processo de compra e variedade de produtos e serviços oferecidos.

Essas medidas podem ser verificadas por meio de:

- a) Registro diário, em uma planilha de cálculo disponível no APP, das vendas realizadas, em unidades e valores.
- b) Preenchimento de questionário simples on line, ao final da compra, pelos clientes, avaliando a agilidade no processo de compra e a variedade de produtos oferecidos.
- c) Cronometragem do tempo de permanência na loja de cada cliente – este processo é feito através do controle de acesso e monitoramento do ponto de venda.
- d) Período de ressuprimento (estoques) dos itens mais vendidos e monitoramento do interesse e consumo de novos produtos no ponto de venda.

Os resultados obtidos nas avaliações devem ser comparados com os indicadores definidos; Se algum dos indicadores não for atingido, será necessário implementar melhorias e modificações.

#### Exemplos de ações corretivas:

- Aumentar o número de clientes consumidores no condomínio e seu ticket médio. Fazer uma divulgação massiva no condomínio sobre o ponto de venda, ressaltando a praticidade e variedade de produtos oferecidos, com entrega de folders, promoções e inicialmente manter uma pessoal (o próprio empreendedor) no local para mostrar como funciona o processo de compra e conquistar os clientes que não tem tanta familiaridade com novas tecnologias, entre outras ações.
- Fazer a reposição dos produtos (estoques) antes que os itens acabem nas gôndolas e prateleiras.

**Ticket médio** - é um indicador de vendas, que aponta o valor médio que uma empresa vendeu para cada cliente em um determinado período. Para tanto, ele considera todas as vendas realizadas e o faturamento total do negócio.

## 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 direcionados para a reciclagem com segurança, tornando impossível sua leitura e entendimento.

**Situação 2** - O que a empresa precisa é de uma infraestrutura de Informática, que possa contribuir de forma física (por meio de equipamentos) e de forma virtual (por meio da intranet – rede interna) para o compartilhamento e armazenamento das informações com a devida segurança entre os membros da organização. Portanto, é preciso procurar fornecedores ou prestadores de serviço na área de Tecnologia da Informação.

**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. Exemplo de empresas atuantes no mercado brasileiro: TOTVs e SAP.

**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					

<b>5 – Grau de desempenho a ser utilizado</b>					
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.



	Média do setor	Índices da empresa
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:

- |         |         |         |
|---------|---------|---------|
| a) 0,03 | d) 0,5  | g) 0,02 |
| b) 0,5  | e) 0,87 | h) 0,67 |
| c) 0,75 | f) 0,3  |         |

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

- |        |        |        |
|--------|--------|--------|
| a) 3%  | d) 50% | g) 2%  |
| b) 50% | e) 87% | h) 67% |
| c) 75% | f) 30% |        |

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

- |          |          |           |
|----------|----------|-----------|
| a) 0,13  | d) 0,15  | g) 1,05   |
| b) 0,04  | e) 0,01  | h) 2,30   |
| c) 0,235 | f) 0,015 | i) 0,0001 |

4. Resolva as seguintes potências:

- a) 625
- b) 1000
- c) 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



- 1. R\$ 26.631,59.
- 2. R\$ 160.356,77.
- 3.
  - a) R\$ 14.149,62.
  - b) R\$ 51.578,88.
  - c) R\$35.055,91.
  - d) R\$ 434,05.
- 4) Resposta pessoal.



1. R\$ 300,00.
2. R\$ 12.000,00.
4. Resposta pessoal.
5. Resposta pessoal.

## Agenda 8 – Controle da Produção e de Materiais



1. Resposta pessoal.
2. Veja as respostas na tabela abaixo.

Custo mensal do funcionário (somados os encargos)	R\$ 2.800,00
Custo do funcionário por minuto	R\$ 0,2651
Custo para lixar a porta	R\$ 3,98
Minutos por mês tomando café	880 min
Custo com os minutos tomando café, para a empresa	R\$ 233,30

3. R\$ 3.662,00



**Cenário 1:** limpeza do escritório com o método antigo.

Custo com salários dos três funcionários mais encargos (mês)	R\$ 7.560,00	Multiplicamos R\$ 1.400,00 x 1,8 x 3
Custo-hora dos três funcionários	R\$ 42,95	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\$ 30,00	Esse número é dado no problema.
Custo total de uma hora de limpeza	R\$ 72,95	Soma de R\$ 42,95 + R\$ 30,00.

**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\$ 34,36	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\$ 60,00	Esse número é dado na questão
Custo total	R\$ 94,36	

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 de proteção.



1. Não. Porque a gripe não foi contraída em função do seu trabalho, mas sim do contato e/ou proximidade com outras pessoas no ambiente de trabalho ou não.
2. Sim. Porque a silicose foi desenvolvida por causa da exposição ao excesso de poeira na mina, sem proteção adequada, durante a execução do trabalho.
3. 50 cobertores de poliéster. O cobertor deveria ser de lã ou algodão grosso, nunca de fibra sintética, pois ao invés de proteger, é propagador de fogo.
4. Surdez – Operador de britadeira Asma – Serralheiro  
Queimaduras – Bombeiro  
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

- Estimular os funcionários a continuarem estudando, por meio da oferta de bolsas de estudos e de treinamentos na própria empresa.

### Gestão baseada em processos

- Descrever e documentar os processos de trabalho de todos os setores da empresa.



Resposta pessoal.

## Agenda 12 – A Empresa no contexto Global: Noções de Comércio Internacional



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.  
Estados Associados: Bolívia\*\*, Chile, Colômbia, Equador, Guiana, Peru e Suriname.

\*A República Bolivariana da Venezuela se encontra suspensa de todos os direitos e obrigações inerentes à sua condição de Estado Parte do MERCOSUL, em conformidade com o disposto no segundo parágrafo do artigo 5º do Protocolo de Ushuaia.

\*\*O Estado Plurinacional da Bolívia se encontra atualmente em processo de adesão.

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. 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.

Fonte consultada: <https://www.mercosur.int/pt-br/>.

## Agenda 13 – Comunicação Empresarial I



Gabarito:

- ( G )
- ( A )
- ( E )
- ( F )
- ( C )
- ( D )
- ( B )



- 1) Ana cometeu uma falha ao interromper uma reunião importante para dar uma informação ao seu superior. Certamente, a escolha do momento não foi a melhor. O gestor, 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 superior com cuidado, evitando situações como essa. Ana poderia listar todos os motivos pelos quais o documento não foi entregue dentro do prazo, indicando quando o documento chegaria 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 utilizando um aplicativo de mensagem pelo telefone celular.
3. Ficar atento à linguagem utilizada e às regras de educação, ser objetivo no título/assunto, assinar a mensagem e revisar todo o conteúdo da mensagem a ser enviada.



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



### PONTUAÇÃO

- Cada “Sempre”: +5 pontos
- Cada “Frequentemente”: +4 pontos
- Cada “De vez em quando”: +3 pontos
- Cada “Raramente”: +2 pontos
- Cada “Nunca”: +1 pontos

O psicólogo Daniel Goleman, autor de Inteligência Emocional (1995) e de outras obras prestigiadas sobre o tema, desenvolveu uma estrutura de cinco pilares que são a base da inteligência emocional:

- Autoconsciência (perguntas 1, 8, 13 e 18) – capacidade de reconhecer as próprias emoções
- Autorregulação (perguntas 2, 7, 12 e 17) – capacidade de lidar com as próprias emoções
- Automotivação (perguntas 3, 6, 11 e 16) – capacidade de se motivar e de se manter motivado
- Empatia (perguntas 4, 10, 14 e 19) - capacidade de enxergar as situações pela perspectiva dos outros
- Habilidades sociais (perguntas 5, 9, 15 e 20) – conjunto de capacidades envolvidas na interação social

Mesmo que você tenha as capacidades que fundamentam a inteligência emocional, é importante procurar oportunidades para desenvolvê-las ainda mais. Isso aumentará seu potencial de liderança e melhorará a qualidade de todos os seus relacionamentos – inclusive profissionais.

### RESULTADO

#### 20-39 pontos:

Você precisa trabalhar para desenvolver sua inteligência emocional. Apesar de sua sinceridade ser admirável, é provável que você se sinta sobrecarregado por suas emoções e lute para gerenciar emoções. Reagir a isso, explodindo, ou, pelo contrário, não expressando suas emoções, é igualmente prejudicial. Suas respostas às pressões comuns da vida podem estar baseadas no medo e na insegurança - em vez de paixão e propósito. No entanto, isto não precisa ser algo definitivo! A inteligência emocional não vem do nascimento: ela pode ser desenvolvida.

Trabalhe sua autoconsciência, porque ela é o primeiro fundamento da inteligência emocional. Se parece muito difícil, não hesite em pedir ajuda para quem você considera ter muito conhecimento relacionado a oferecer. A intenção de desenvolver a inteligência emocional é o primeiro – e mais importante – passo.

**40-59 pontos:**

Seu nível de inteligência emocional ainda é um pouco baixo. Você tem mais dificuldade nas situações que exigem mais habilidades de interação social. É provável que se sinta frequentemente frustrado com colegas, ou até entes queridos por ter um “amortecedor” para lidar com situações e relacionamentos difíceis menos desenvolvido.

Comece a trabalhar o autoconhecimento. Entenda quais habilidades são mais difíceis para você - pode ser a empatia, receber críticas, ou social skills básicas - e pratique-as. Olhe também para o que você já faz de bom e procure entender como consegue, para aplicar seus métodos bem-sucedidos aos novos aprendizados.

**60-79 pontos:**

Bom nível de inteligência emocional. É bem provável que você seja sensível às emoções dos que estão ao seu redor - colegas, amigos, familiares e clientes. Você também tem consciência sobre o efeito do seu comportamento nos outros.

Enquanto ser adepto a colocar as outras pessoas e suas necessidades a frente das suas é algo admirável, nem sempre é o melhor a se fazer. Não tenha medo de se comunicar honestamente e mostrar seus sentimentos, desde que com habilidade. Este é um dos aspectos mais importantes para desenvolver a inteligência emocional.

**80-100 pontos:**

Se seus resultados estão neste intervalo, há duas possibilidades: ou você tem um nível de inteligência emocional extremamente alto, ou baixíssimo.

Como isso é possível? Esses resultados podem refletir elevado grau de autoconhecimento - neste caso, ótimo! Mas não pare de buscar oportunidades de aprendizado. Ou, pelo contrário: podem ser consequência de uma grande falta de autoconhecimento, porque é preciso ser autoconsciente para se avaliar com precisão.

A autoconsciência é a capacidade fundamental da inteligência emocional, porque ela reflete diretamente nas outras. É preciso ter noção sobre si próprio para mudar qualquer comportamento. Então, ou você chegou ao topo, ou tem um longo caminho pela frente.



Resposta pessoal.



GOVERNO DO ESTADO  
DE SÃO PAULO

**Unidade de Ensino  
Médio e Técnico  
(Cetec)**

**Grupo de Estudo de  
Educação a Distância  
(GEEaD)**

**Fevereiro/2025**

