



APRESENTAÇÃO

Acreditamos que, como nós, você lute “por um Brasil melhor” na perspectiva do desenvolvimento da Educação Profissional

Você encontrará um material inovador que orientará o seu trabalho na realização das atividades propostas. Além disso, perceberá por meio de recursos diversos como é fascinante o mundo da “Educação Profissional”. Gradativamente, dominará competências e habilidades para que seja um **profissional de sucesso**.

Participe de direito e de fato deste Curso de Educação a Distância, que prioriza as habilidades necessárias para execução de seu plano de estudo:

- Você precisa ler todo o material de Ensino;
- Você deve realizar toda as atividades propostas;
- Você precisa organizar-se para estudar

Abra, leia, aproveite e acredite que “as chaves estão sendo entregues, logo as portas se abriram”. Esta disposto a aceitar o convite?

Contamos com a sua participação para tornar este objetivo em realidade.

Equipe Polivalente



COLÉGIO INTEGRADO POLIVALENTE

“Qualidade na Arte de Ensinar”

ORGANIZAÇÃO E NORMAS

SUMÁRIO

SUMÁRIO	2
UNIDADE - I	5
HISTÓRICO DA ORGANIZAÇÃO CIENTÍFICA DO TRABALHO	5
UNIDADE – II	6
ORGANIZAÇÃO DE EMPRESAS	6
ELETROELETRÔNICA ORGANIZAÇÃO E NORMAS	6
FUNÇÕES	7
DEPARTAMENTALIZAÇÃO DE EMPRESA	9
ESTRUTURAS ORGANIZATIVAS	11
GRÁFICOS DE ORGANIZAÇÃO	13
MANUAL DE ORGANIZAÇÃO	14
ESTRUTURA DO MANUAL DE ORGANIZAÇÃO	14
ORGANIZAÇÃO DE FICHÁRIOS E	15
ARQUIVOS	15
FUNDAMENTOS DA RACIONALIZAÇÃO	15
UNIDADE III	16
EMPRESA	16
CONCEITUAÇÃO E CLASSIFICAÇÃO	16
CLASSIFICAÇÃO DAS EMPRESAS	16
TIPOS DE FIRMA	17
CONCENTRAÇÃO DE EMPRESAS OU INFLUÊNCIA NO MERCADO	17
UNIDADE IV	19
TÉCNICA COMERCIAL	19
CONHECIMENTO DE MARKETING	20
FUNÇÃO DE MARKETING	20
PROPAGANDA E PUBLICIDADE	21
EXPOSIÇÕES E FEIRAS	22
ÉTICA	22
UNIDADE V	25
LAY-OUT	25
TIPOS DE “LAYOUT”	25
UNIDADE – VI	27
PLANEJAMENTO	27
SÍNTESE DO PROCESSO DE PLANEJAMENTO (REPRESENTAÇÃO GRÁFICA)	28
EXEMPLO DE PLANEJAMENTO ORGANIZACIONAL	29
PRODUTO MONTAGEM DO ORGANOGRAMA	30
UNIDADE VII	30
DIREÇÃO	30
UNIDADE – VIII	33



COLÉGIO INTEGRADO POLIVALENTE

“Qualidade na Arte de Ensinar”

CONTROLE.....	33
UNIDADE – IX	34
SISTEMAS ADMINISTRATIVOS.....	34
COMPOSIÇÃO DE UM SISTEMA ADMINISTRATIVO	35
ADMINISTRAÇÃO E DESENVOLVIMENTO DO SISTEMA.....	35
“FEED – BACK”	35
ELEMENTOS TÉCNICOS E VARIÁVEIS QUE ATUAM NA	36
FORMULAÇÃO DO SISTEMA ADMINISTRATIVO	36
ADMINISTRAÇÃO DE PESSOAL	36
ETAPAS DO RECRUTAMENTO E SELEÇÃO.....	37
REPRESENTAÇÃO GRÁFICA.....	37
TREINAMENTO	37
UNIDADE – X	38
SEGURANÇA E MEDICINA DO TRABALHO	38
CONCEITOS BÁSICOS E OBJETIVOS DA SEGURANÇA E MEDICINA DO TRABALHO:	38
PREVENÇÃO E PROTEÇÃO CONTRA INCÊNDIO	40
NORMALIZAÇÃO	43
BIBLIOGRAFIA BÁSICA	43
GLOSSÁRIO	44



COLÉGIO INTEGRADO POLIVALENTE

“Qualidade na Arte de Ensinar”

ORGANIZAÇÃO E NORMA

INTRODUÇÃO

Você está iniciando o estudo do **Módulo - ORGANIZAÇÕES E NORMAS**. Você terá contato com teorias importantes que vão proporcionar um desempenho eficiente durante o seu Curso.

O módulo está **dividido em 10 unidades**: UNIDADE I: Histórico da Organização Científica do Trabalho. UNIDADE II: Organização de Empresas, Eletroeletrônica organização e Normas, Funções, Departamento de Empresa, Estruturas Organizativas, Manual de Organização Estrutura do Manual de Organização de Fichários e Arquivos, Fundamentos da Racionalização. UNIDADE III: Empresa, Conceituação e Classificação, Classificação das Empresas, Tipos de Firma, Concentração de Empresas ou Influência no Mercado, UNIDADE IV: Técnica Comercial, Conhecimento de Marketing, Função de Marketing, Propaganda e Publicidade, Exposições e Feiras, Ética. UNIDADE V: Lay-Out, Tipos de Lay-Out. UNIDADE VI: Planejamento, Síntese do Processo de Planejamento, Exemplo de Planejamento Organizacional, Produto Montagem do Organograma. UNIDADE VII: Direção, UNIDADE VIII: Controle. UNIDADE IX: Sistemas Administrativos, Composição de um Sistema Administrativo, Administração e Desenvolvimento do Sistema, “Feed-Back”, Elementos Técnicos e Variáveis que atual na Formulação do Sistema Administrativo, Administração de Pessoal, Etapas do Recrutamento e Seleção, Representação Gráfica, Treinamento. UNIDADE X: Segurança e Medicina do Trabalho, Conceitos Básicos e Objetivos da Segurança e Medicina do Trabalho, Prevenção e Proteção contra Incêndio, Normalização.

Nossa linha de trabalho abre um caminho atraente e seguro pela seqüência das atividades – leitura, interpretação, reflexão, e pela variedade de propostas que mostram maneiras de pensar e agir, e que recriam situações de aprendizagem.

As aprendizagens teóricas são acompanhadas de sua contrapartida prática, pois se aprende melhor fazendo. Tais práticas são momentos de aplicação privilegiados, oportunidades por excelência, de demonstrar o saber adquirido.

Nessa perspectiva, dois objetivos principais serão perseguidos neste material. De um lado, torná-lo habilitado a aproveitar os frutos da aprendizagem, desses saberes que lhe são oferecidos de muitas maneiras, em seu estudo, ou até pela mídia – jornais, revistas, rádio, televisão e outros - pois sabendo como foram construídos poderá melhor julgar o seu valor. Por outro lado, capacitando-se para construir novos saberes. Daí a necessidade do seu estágio para aliar a teoria à prática.

A soma de esforços para que estes módulos respondessem as suas necessidades, só foi possível mediante a ação conjunta da Equipe Polivalente.

Nossa intenção é conduzir um dialogo para o ensino aprendizagem com vistas a conscientização, participação para ação do aluno sobre a realidade em que vive.

A Coordenação e Tutores/Professores irá acompanhá-lo em todo o seu percurso de estudo, onde as suas dúvidas serão sanadas, bastando para isso acessar o nosso site:

www.colegiopolivalente.com.br

Equipe Polivalente



UNIDADE - I

HISTÓRICO DA ORGANIZAÇÃO CIENTÍFICA DO TRABALHO

DA PRÉ-HISTÓRIA AOS DIAS DE HOJE.

Trabalho: é a aplicação da atividade humana à produção de bens e serviço, em proveito de si ou de outrem que o **remunera**♦. Pode ser **autônomo**♦ ou **subordinado**♦.

HISTÓRICO:

A mais antiga forma de trabalho que se tem registro é a do **britamento**♦ de pedras, envolvendo a produção de talhadeiras e machados na Etiópia, datando de 2,5 milhões de anos atrás.

A agricultura, basicamente a de subsistência, é freqüentemente descrita como a mais antiga forma de trabalho do mundo, não existindo no entanto, registro que comprove que fosse praticada antes de cerca de 11.000 a.C. A agricultura de subsistência consistia na produção apenas do essencial para saciar a fome de um determinado grupo ou pessoa.

ORIGEM E EVOLUÇÃO DO COMÉRCIO:

No final da Pré-história, com a expansão da agricultura, da criação de animais e da fabricação de alguns instrumentos de trabalho é que surge o comércio, porém ainda bastante incipiente. Se algum grupo de pessoas tivesse por exemplo, trigo ou centeio de soja, trocava-o por mantimentos, por bois, cabras etc, dando origem assim, ao tipo de comércio chamada de troca direta, pois consistia na troca de um produto por outro.

Na antigüidade, com o surgimento das primeiras civilizações, o comércio se desenvolveu bastante, surgindo a moeda, como meio de troca, ou seja, a troca indireta. Os Egípcios utilizavam como moedas, argolas de cobre ou de ouro com peso fixo.

A moeda propriamente dita, com símbolos **cunhados**♦, como a conhecemos hoje, só foi inventada pelos Lídios, no século VII a. C.

♦ **remunerar** – pagar; ordenado; gratificar.

♦ **autônomo** – que se governa por leis próprias; independente, livre.

♦ **subordinado** – dependente; subalterno; indivíduo as ordens de outros; empregado; criado.

♦ **britamento** – ação de britar, quebramento; partir quebrar pedras; fragmentar.

♦ **cunhado** – marcado; selado com ferro, a marca impressa por ferro; uma das faces de certas moedas, na qual se representavam as armas reais.

No período medieval, o comércio passa por um **retrocesso**♦, provocado pelo medo que as populações Cristãs da Europa sentiam dos Bárbaros invasores, levando-os a viverem praticamente isolados. Só à partir dos séculos X e XI, com as cruzadas grandes expedições organizadas pelos Cristãos europeus para libertar Jerusalém das mãos dos Árabes, é que o comércio ressurgiu com força total.

Os integrantes das cruzadas precisaram alimentar-se e vestir-se, então entravam em ação os mercadores e comerciantes, especialmente das cidades Italianas de Gênova e Veneza, que forneciam alimentos, vestuário e transporte. Em consequência a moeda voltou a circular e o Mediterrâneo tornou-se palco de intensa atividade comercial.

Com o término das cruzadas, os nobres europeus acostumados a consumir, permitiram aos mercadores organizarem entrepostos comerciais mais permanentes, organizando assim duas formas de comércio:

A. **FEIRAS** - Comércio atacadista. Embora só permitidas duas vezes por ano, em alguns lugares funcionavam o ano inteiro.

B. **MERCADOS** - Comércio varejista semanal. Assemelhavam-se muito às nossas atuais feiras livres.

O comércio das feiras e mercados existentes no fim da Idade Média, constituiu a origem do **comércio atual**.

REVOLUÇÃO INDUSTRIAL

As características tidas como principais são:

- aplicação da energia à indústria;
- melhoramento dos meios de transporte e
- comunicação, desenvolvimento tecnológico.

Dentre as melhorias verificadas nos meios de transportes, passaram a ser constituídas estradas de ferro e os navios à vapor aumentaram a eficiência dos transportes marítimos.

O emprego de máquinas na fabricação de bens de consumo, aumentou a produção e alterou as relações comerciais, provocou também a substituição dos produtos comercializados: bens de luxo e ornamentos deram lugar aos bens de consumo para as populações que viviam do trabalho nas fábricas e à matéria prima para as indústrias.

A partir de meados do século XIX, as grandes potências industrializadas passaram a disputar os mercados internacionais fornecedores de matéria-prima e consumidores de produtos industrializados.

As conseqüências da revolução industrial e o embasamento para as nações poderosas de hoje.

♦ **retrocesso** – ato ou efeito de retroceder; volta ao primeiro estado; retirada; atrasamento.



Os países produtores de matéria-prima são obrigados a vender seus produtos a preços baixos aos países industrializados. Estes, por sua vez, vendem os produtos industrializados a preços elevados, fazendo com que os países ricos tornem-se cada vez mais ricos e os pobres cada vez mais pobres.

UNIDADE – II

ORGANIZAÇÃO DE EMPRESAS

NOÇÕES GERAIS:

Organização é uma palavra que pode ter dois sentidos. Entende-se organização no sentido de sistema empresarial quando relacionam as empresas produzindo, interligadas, produtos para a sociedade.

É típico o sistema econômico brasileiro. No sentido de função administrativa, organização pode ser definida como a construção da estrutura de recursos e de operações da empresa.

OS RECURSOS OPERACIONAIS E DE PRODUÇÃO DA EMPRESA SÃO:

- a) **capital**: equipamentos, ferramentas, máquinas e recursos financeiros;
- b) **trabalho**: mão-de-obra (pessoal) e as rotinas de trabalho.

Do exposto, conclui-se que organização é a ação de estruturar a empresa, reunindo pessoal capacitado e equipamentos necessários ao trabalho, de acordo com o planejamento elaborado.

PLANEJAMENTO

Pressupõe uma previsão do que deverá acontecer com a empresa dentro de certo período. Tal previsão pode ser chamada de projeção de referência, possibilitando especificar qual o futuro da organização no sistema empresarial (Russel L. Ackolf).

ELETROELETRÔNICA ORGANIZAÇÃO E NORMAS

SISTEMA

É um conjunto de partes coordenadas entre si.

Daí, encontramos a empresa econômica como sendo parte de um todo, isto é, o sistema integrado. Significa que várias partes integradas, ou agrupadas entre si, concorrem para obter o resultado produtivo. É como o corpo humano, que possui vários órgãos, coordenados entre mantendo a estrutura funcional: a vida (teoria existencialista).

RECURSOS MATERIAIS E HUMANOS

Do ponto de vista de recursos, materiais e humanos, é necessário a execução dos planos previamente estabelecidos pelo planejamento.

Os recursos devem estar adaptados aos métodos e procedimentos previamente estabelecidos pela empresa. Com isso, o administrador deve localizar e atrair para a organização pessoas e materiais capazes, que preencham os requisitos necessários à execução das atividades da empresa.

RECURSOS MATERIAIS

Dividem-se em:

- a) recursos materiais ligados à produção industrial: matérias-primas que serão transformadas pela empresa em produtos de consumo para a sociedade, isto é, máquinas, equipamentos diversos, edifícios comerciais, residenciais e instalações;
- b) recursos financeiros: utilizados para manter a empresa em funcionamento.

ASPECTO OPERACIONAL

Do ponto de vista operacional, organização significa agrupamento de atividades necessárias para a execução dos planos em unidades produtivas.

O agrupamento de atividades se realiza mediante a divisão e distribuição do trabalho para ser realizado em tarefas. Tarefas são divididas de acordo com a sequência de operações.

Como exemplo de tarefa cita-se o trabalho a ser realizado em determinado tempo, para a empresa cumprir com a obrigação contraída, entregando a mercadorias vendida; o administrador fará que seus subordinados executem os serviços planejados; o administrador deverá transmitir os planos de execução aos subordinados e estimulá-los de maneira a despertar-lhes a motivação, o interesse para atingir as metas pré-determinadas pela empresa.

Metas são os objetivos a serem atingidos dentro de um período pré-determinado. A transmissão dos planos é feita através de instruções, ou ordens. As ordens podem ser escritas ou orais. Quanto mais complexa a ordem, maior é a precisão que se deseja para o seu cumprimento, devendo, nesse caso, ser por escrito.

As etapas já mencionadas (organização, planejamento e direção) devem ser seguidas de controle, que significa a verificação da execução, ou avaliação dos resultados. O Controle verifica até que ponto foi observado o plano de execução e aponta as falhas, bem como as correções que devem ser feitas nas atividades da empresa.

Desta forma, conclui-se que os planos empresariais são seguidos de providências para a organização dos recursos, de ordens e instruções aos subordinados e verificações de resultados de atividades da empresa.



PRINCÍPIOS E APLICAÇÃO DE ADMINISTRAÇÃO

O administrador ao ser chamado para planejar, organizar, dirigir e controlar as atividades da empresa, atua sobre seu **patrimônio**♦ e o pessoal, que visa lucros nas atividades industriais, comerciais (compra e venda de imóvel) e de serviços (administração de imóvel), e mesmo entidades que não visam a lucros, como clubes esportivos, fundações e outras **instituições filantrópicas**♦. Nestas, o lucro, ou sobra de capital, denomina-se “**superávit**♦”.

Dentro dos princípios administrativos destacam-se a informação administrativa, fixação de objetivos, divisão do trabalho, delegação de autoridade, justiça e avaliação. A informação é a coleta de dados, registros e demonstração contábil. Os princípios administrativos devem ser estudados sobre enfoque de diferente, funções.

FUNÇÕES

FUNÇÃO ADMINISTRATIVA

A função administrativa é de natureza universal, comum a qualquer cargo relacionado com a administração. É função de caráter decisório.

Para exercer função administrativa é necessário conhecimento técnico para melhor orientação das decisões no campo da administração. Compõe-se de seis elementos:

Previsão: consiste em prever o futuro das atividades com aproximação dos acontecimentos a serem realizados pela empresa. A sua base científica está no princípio de que tudo que foi constante no passado, é provável no futuro, nas mesmas circunstâncias. Tudo na vida deve ser previsto, para que não sejamos surpreendidos sem saber o que fazer.

Conhecendo-se o passado e observando o presente da empresa, pode-se prever o futuro com bastante aproximação. A empresa precisa fazer suas previsões financeiras, de caixa, de pessoal, de contas a pagar e outras. Exemplo: ao observar o desempenho das atividades da empresa, no passado, pode-se projetar, com 20%, as suas atividades para o futuro exercício.

Planejamento: planejar é elaborar o programa de ação de trabalho. Efetuadas as previsões, conhecidas às tendências e a capacidade de consumo do mercado, através de pesquisa de mercado, estará a empresa em condições de planejar e organizar os orçamentos, os cronogramas, os mapas e ordens aplicáveis a todos os setores da organização.

♦ **patrimônio** – qualquer bem, materiais ou morais; conjunto dos bens avaliáveis em dinheiro.

♦ **instituição filantrópica** – instituição de caridade, beneficência; dedicação humana.

♦ **superávit** – lucro; excesso, o excedente em favor da receita de um orçamento.

O elemento essencial do planejamento é o projeto, o qual analisa e avalia todas as possibilidades de sucesso ou insucesso da atividade empresarial.

Organização: organizar uma empresa é dotá-la de todos os elementos, necessários ao seu funcionamento, a saber: material, pessoal habilitado e capital. Uma das causas mais comuns de administração deficiente está na falta de atenção, dada à própria estrutura organizacional da empresa.

Organização planejada revela-se através das seguintes tarefas:

I - agrupamento, em unidades práticas, das atividades previstas no planejamento, para obtenção do objetivo;

II - designação de pessoas para desempenhar atividades específicas. Isto se chama divisão do trabalho;

III - delegação de poderes, para integrantes do grupo, em cada unidade de serviço;

IV - definição de responsabilidades ou obrigações de prestar contas dos elementos investido de poderes através dos órgãos. Órgão é um conjunto de meios, material e pessoal formando uma unidade, que executa os mesmos serviços. Função significa executar as tarefas designadas.

Comando: esta missão se reparte entre os diversos chefes da empresa, cabendo a cada um os encargos e as responsabilidades de sua unidade, em fazê-la funcionar.

Denomina-se estrutura informal a forma pela qual a empresa está estruturada pela iniciativa das pessoas.

Não existe nada escrito, mas verbal. É assim que funcionam as micro e pequenas empresas, e os órgãos dos Estados desorganizados, que não têm comando.

Já na estrutura formal, seguida pelos administradores, há um planejamento adotado pela linha de autoridade, subordinação, hierarquia e responsabilidade.

A obediência à autoridade hierarquicamente superior é uma constante. A arte de mandar exige capacidade e conhecimento dos princípios gerais de administração.

Assim, o chefe deve:

- I. ter conhecimento profundo do seu papel;
- II. eliminar os incapazes e dar bom exemplo, com justiça;
- III. conhecer as convenções da empresa;
- IV. promover reuniões com seus principais colaboradores, no sentido de manter a unidade de direção e convergência de esforços;
- V. incentivar no pessoal a atividade, a iniciativa e a dedicação ao trabalho. A autoridade é o direito de mandar e de se fazer obedecer.



A responsabilidade é a obrigação de fazer e prestar contas do que foi feito. Na empresa, todos os funcionários têm suas obrigações e devem prestar contas para um único chefe. A estrutura da organização formal das empresas pode ser feita de várias maneiras, porém, as mais usadas são:

- organização linear, ou militar;
- organização funcional;

ORGANIZAÇÃO DE LINHA E ASSESSORIA.

Na organização linear ou militar a disciplina está em primeiro lugar. As ordens vêm de cima para baixo e têm que ser cumpridas.

Na organização funcional, o chefe precisa ser criativo e ter conhecimento das suas funções e das atividades dos órgãos da empresa. É necessário conhecimento do que está fazendo, pois as decisões de um departamento não podem interferir nas decisões de outro.

Na organização de linha e assessoria, acrescentam-se órgãos de assessoramento (consultor técnico), para prestar orientação aos dirigentes da empresa.

Coordenação: coordenar é estabelecer a harmonia entre todos os atos da empresa, de modo a facilitar seu funcionamento e garantir-lhe êxito.

Controle: deve verificar se tudo se realiza conforme o programa adotado e tem por finalidade detectar as falhas e os erros, a fim de corrigi-los a tempo.

Assim, controlar é verificar:

- se os serviços são realizados de acordo com as normas legais, administrativas e técnicas: controle de fichários, arquivos e tabelas de vendas;
- se não há prejuízos ou riscos para o patrimônio e os interesses da empresa, no âmbito financeiro, contábil e comercial.
- se estão sendo cumpridas as decisões da administração, segundo os objetivos estabelecidos.

FUNÇÃO TÉCNICA

Trata-se de função relativa aos fins de, atividades da empresa. Assim, numa empresa industrial, a sua finalidade é a transformação das matérias-primas em produtos; a sua função técnica se localiza no setor da produção. Numa empresa de transporte, a função técnica é a transladação de coisas e pessoas. Numa escola, o ensino. Na empresa imobiliária, a função técnica está na avaliação de imóvel e na administração da empresa. A função técnica é desempenhada por Engenheiros, Advogados, Economistas, Contadores, Administradores e outros técnicos.

FUNÇÃO FINANCEIRA

Esta função tem por finalidade prover a empresa dos meios monetários indispensáveis à liquidação dos pagamentos, dos ordenados e salários do pessoal; dos recursos à expansão dos negócios da empresa e deve tirar melhor proveito possível das disponibilidades, bem como evitar aplicações imprudentes de capital.

Aqui se inclui a programação orçamentária da empresa. O orçamento nada mais é do que um plano das necessidades financeiras e uma estimativa (previsão) da receita e despesa durante determinado período, geralmente um ano.

A elaboração de um orçamento compreende as seguintes fases:

- Estimativa das receitas e fixação das despesas com um programa racional objetivo;
- Elaboração e distribuição das receitas e das despesas pelas diversas contas da empresa;
- Preparação do programa de execução, acompanhamento e controle orçamentário;
- Projeto de contenção de despesas no caso de ocorrer deficiência na arrecadação de receita (falta de pagamento, altas taxas de juros), ou retração do mercado;
- Aprovação final pela diretoria;
- Orçamento deve refletir o padrão organizacional da empresa.

Várias providências podem, e devem ser aplicadas na contenção de despesas, destacando-se:

- aproveitamento racional constante de pessoal e material, especialmente nas áreas úteis;
- treinamento e aperfeiçoamento do trabalho em horas ociosas e aproveitamento pleno do material;
- redução progressiva dos custos operacionais, através da racionalização do material utilizado e do trabalho; redução dos gastos com pessoal desnecessário, energia elétrica, consumo de águas, telefone, combustível e outros;
- modernização dos conhecimentos e aperfeiçoamento dos avanços tecnológicos, no sentido de melhor adequar a empresa.

FUNÇÃO SEGURANÇA

Tem a missão de proteger os bens e as pessoas que trabalham na empresa de todos os riscos contra a integridade física, furto, incêndio, inundação; e de evitar graves atentados e todos os obstáculos de ordem social que possam comprometer o progresso e a vida da empresa.

FUNÇÃO COMERCIAL

Trata da compra e da venda de mercadorias, de serviços e de utilidades para a empresa. A prosperidade de uma empresa depende



basicamente da atuação comercial, quanto das demais funções, porque se o produto não for vendido a empresa perecerá.

A função comercial constitui-se dos seguintes elementos:

- **Análise de mercado.** é a operação através da qual procura se conhecer as tendências, as preferências e a capacidade de consumo de uma determinada população. Isto se faz por meio da pesquisa de mercado;
- **Compra:** no aspecto mercantil é a aquisição de mercadorias, para revenda, dentro do planejamento de vendas. É a operação de escolher e adquirir coisas que vão ser utilizadas ou oferecidas ao mercado: mercadorias ou serviços;
- **Armazenamento:** realizadas as compras, é necessário guardar convenientemente o que foi comprado. Isto quer dizer, poder um produto ser facilmente localizado quando procurado no armazém;
- **Cadastro:** devem-se cadastrar os fornecedores e os compradores, pois realizadas as compras, adquiridas as mercadorias e armazenadas, convenientemente, necessário será vendê-las. Para isso, é indispensável conhecer a freguesia, sua idoneidade, capacidade financeira e o limite de crédito. Esta é a função do cadastro: fornecer informações à empresa;
- **Propaganda:** adquirida a melhor mercadoria, dispondo-se de um bom cadastro e conhecendo-se a clientela e seu potencial, é preciso fazê-la interessar-se pela aquisição daquilo que se pretende vender.
- **Através da propaganda** pode ser estimulada a vontade de comprar;
- **venda e expedição:** a ação de vender é uma arte difícil. Venda, no aspecto mercantil, É a transferência de um bem (mercadoria), à vista ou a prazo, com a finalidade de se obter lucro. Em se tratando de arte, não é vendedor aquele que quer, mas quem possui qualidades para tal, as quais podem ser aperfeiçoadas pelos estudos e pela prática.

Uma vez vendida a mercadoria, é preciso entregá-la ao comprador de maneira satisfatória. Esta é a função da expedição: providenciar a entrega da mercadoria dentro dos prazos combinados.

FUNÇÃO CONTÁBIL

A função contábil constitui o órgão de visão das empresas e deve revelar a posição do negócio através do levantamento contábil.

DEPARTAMENTALIZAÇÃO DE EMPRESA

Vimos anteriormente as características das funções administrativas e técnicas. No planejamento, a direção e o controle ocorrem em momentos e setores diversos da empresa, havendo necessidade de aplicação de conhecimentos técnicos. Porém, o administrador pode contar com assessores no desempenho de suas funções.

Departamentalizar* significa que cada departamento seja agrupado aos setores ou unidades da empresa em funções semelhantes para facilitar a execução das tarefas. A construção da estrutura de operações da empresa compreende vários conceitos, dentre os quais a divisão do trabalho em unidades administrativas e produtivas.

DIVISÃO DO TRABALHO

O princípio da divisão do trabalho consiste em agrupar ou dividir as funções básicas e derivadas, bem como as atividades que contribuam eficazmente para que a empresa atinja seus objetivos.

A estrutura de operações de qualquer empresa resulta em uma divisão do trabalho em unidades, realizada segundo certos critérios, definição das relações de comando e subordinação em cada unidade da empresa. A divisão do trabalho é considerada um dos princípios fundamentais da organização. Ela existe porque o trabalho do homem é dividido em tarefas, já que tudo não pode ser feito ao mesmo tempo. A divisão do trabalho significa a distribuição, quando há especialização das tarefas, entre várias pessoas, cujo resultado será maior e melhor qualidade de produção.

A divisão do trabalho não visa somente a alcançar maior rendimento produtivo, mas seus fundamentos, porque:

- ninguém pode fazer duas coisas ao mesmo tempo;
- ninguém pode estar em dois lugares ao mesmo tempo;
- na organização da empresa as operações e os serviços dividem-se entre várias setores de trabalho: compras, vendas, estoques, finanças, contabilidade (controle) e pessoal, cujos dirigentes dividem o trabalho entre si e com os supervisores, encarregados e auxiliares.

TRABALHO EM EQUIPE

Difícilmente uma pessoa pode conhecer todos os assuntos de uma empresa. Assim, a permuta de informações é indispensável à compreensão dos aspectos essenciais de cada um favorecendo a interligação do trabalho, dos setores e das pessoas.

* **departamentalizar** – circunscrição administrativa, repartição pública; divisão.



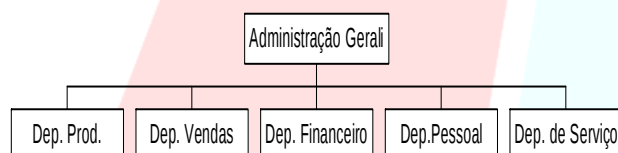
Para a divisão do trabalho em unidades, ou departamentos, faz-se necessário conhecer os critérios e seus fundamentos.

Primeiro critério: um dos critérios clássicos da divisão do trabalho tem sido a de separar as atividades segundo sua natureza. Na empresa de fabricação, a produção de bens de consumo e a venda desses bens aos consumidores.

Assim, produção e venda são atividades básicas da empresa. Nesse critério clássico a empresa terá dois departamentos básicos: departamento de produção e departamento de vendas. Além desses dois departamentos básicos, poderão ser criados outros, como o de finanças, o de pessoal e o de serviços.

Concluindo, a departamentalização por natureza de atividade resulta na instituição de unidades de produção, vendas, finanças, pessoal e serviço.

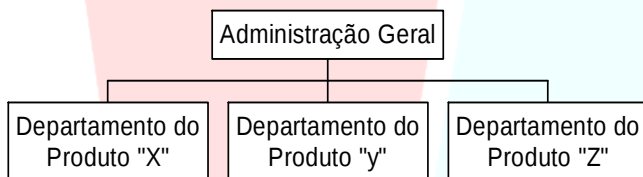
DEPARTAMENTO POR NATUREZA DE ATIVIDADE



Quadro I

Segundo critério: o segundo critério de divisão do trabalho do pode ser o de agrupamento das atividades ligadas a cada produto em unidades estanques. Este critério é usado em empresas que pretendem encorajar a concorrência entre unidades, dentro de limites estabelecidos pela administração geral, com o fim de aumentar a eficiência em todas as atividades ligadas a cada produto.

DEPARTAMENTALIZAÇÃO POR PRODUTO

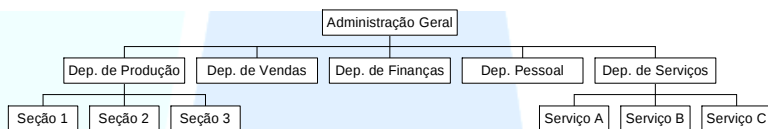


Quadro II

Terceiro critério: é comum encontrar-se a departamentalização por processo, onde a divisão do trabalho é baseada num tipo ou numa sequência de operações. Essa departamentalização é freqüente no setor de produção, onde o próprio equipamento é especializado em cada operação de fabricação. Por exemplo: numa fábrica de malha, podemos encontrar seções separadas para tricotagem, corte, costura, inspeção, embalagem e despacho. Pode ser

utilizado o uso de critério de processo em operações especializadas, por exemplo: os serviços de **mecanografia**♦, desenho, impressão e outras, os quais podem ser indicados pelo nome de suas respectivas especializações, ou serem numerados, ou alfanuméricos, de acordo com os critérios da administração geral.

DEPARTAMENTALIZAÇÃO POR PROCESSO

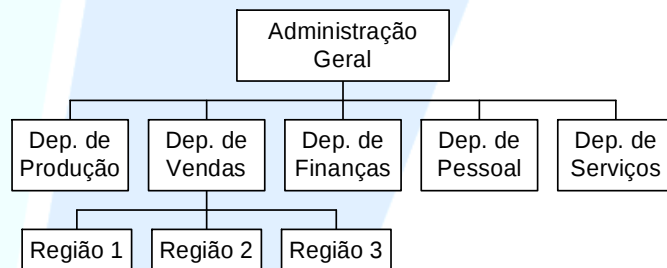


Quadro III

Quarto critério: este critério adota a departamentalização por território, ou geográfico, que comumente ocorre na área de vendas da empresa.

Segundo este critério, quando uma empresa distribui a diversas localidades geográficas, pode haver divisão territorial de venda. Nessa divisão, pode ser dada maior atenção às atividades locais, com vantagens para a eficiência da empresa.

DEPARTAMENTALIZAÇÃO PÔR TERRITÓRIO



Quadro IV

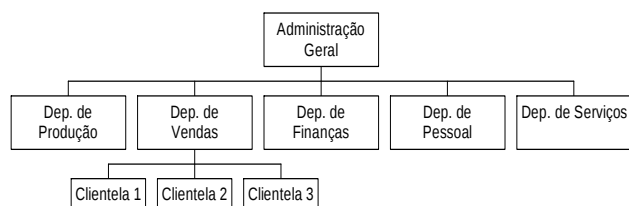
Quinto Critério: pode ocorrer, ainda no setor de vendas, a departamentalização por clientela, serviços ou atendimentos. As seções das grandes lojas estão comumente divididas, segundo este critério, bem como os bancos. Pôr exemplo: pode-se atender à clientela infantil numa seção, a clientela feminina numa outra e à clientela masculina numa terceira.

Este critério, aliado às técnicas de marketing, pode ser conjugado aos anteriores. Nesse caso, a clientela pode ser dividida segundo o seu poder aquisitivo, ou classe social.

♦ **mecanografia** – utilização de máquinas de escrever, de calcular, duplicadores e assemelhados, para a execução de trabalhos de escritórios.



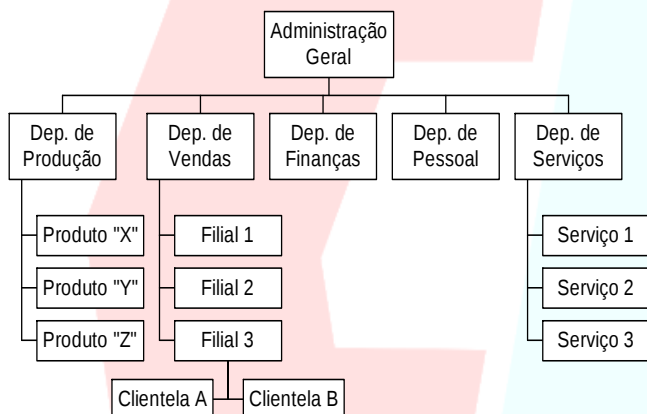
DEPARTAMENTALIZAÇÃO POR CLIENTELA



Quadro V

Combinação de critérios: na prática, os critérios examinados podem aparecer em combinações de vários tipos. Assim, na empresa departamentalizada, podemos encontrar num segundo nível o uso de critérios pôr produto. Inversamente, pode ocorrer a departamentalização básica pôr produto, e, num segundo nível, a divisão pôr natureza de atividades. Em qualquer dos casos, pode haver subdivisões, segundo os critérios de processo, território ou clientela.

COMBINAÇÃO DE CRITÉRIOS NA DEPARTAMENTALIZAÇÃO



Quadro VI

Conclusão: a departamentalização ideal é aquela que facilita a coordenação e aproveita a especialização do trabalho na organização. Esse ideal é difícil de se atingir, pois a escolha de um critério que facilite a coordenação leva sempre a alguma perda de especialização e vice-versa. Assim, é muito variável a aplicação dos critérios vistos, resultando estrutura de operações bastante diversas. Convém não esquecer que a departamentalização leva sempre em consideração os planos-fins e os planos - meios, previamente definidos, aproveitando, ao mesmo tempo, e na medida do possível, a especialização. A pequena empresa pode servir-se de todas essas técnicas aplicáveis a qualquer tamanho de sua empresa, desde que sejam observadas as necessidades da empresa.

ESTRUTURAS ORGANIZATIVAS

A tarefa do administrador na construção da estrutura de operações da empresa não se restringe à divisão do trabalho; é preciso que a administração, tão logo, esteja definida a departamentalização, proceda à definição das relações de comanda e subordinação, autoridade e responsabilidade, entre as unidades da organização, e dentro de cada unidade previamente estabelecida.

A definição das relações de comando e subordinação deve completar, de forma harmônica, a departamentalização da empresa dando à estrutura operacional a possibilidade de contribuir satisfatoriamente para a realização dos planos-fins (a curto prazo) e dos planos-meios (a longo prazo) da empresa, com objetivo de levantar e investigar problemas técnicos administrativos e operacionais.

CONCEITO DE AUTORIDADE

Autoridade pode ser definida como o direito de guiar ou dirigir outras pessoas, obtendo uma conduta condizente com os objetivos da empresa. Direito de mandar e de fazer obedecer. Dentro da organização encontramos a delegação de autoridade, em que se formam níveis hierárquicos, numa cadeia ininterrupta de delegações entre superiores e subordinados.

Toda empresa apresenta vários níveis de comando e subordinação e, em cada nível, a autoridade emana do nível superior e é delegada ao inferior, constituindo a ligação contínua entre os cargos administrativos.

DELEGAÇÃO DE AUTORIDADE

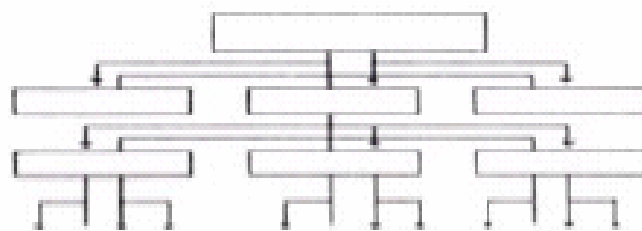


Fig. 1

Hierarquia:

- 1° nível
- 2° nível
- 3° nível
- 4° nível
- etc

Na escola clássica de administração a explicação para a existência de autoridade na e empresa recorre ao seguinte fundamento: a autoridade nos sistemas organizacional só existe em funções das instituições básicas da sociedade. Como exemplo, no caso da empresa, na instituição da propriedade privada.

Porém, é conveniente lembrar que a autoridade não é restrita aos sistemas organizados,



podendo surgir, tão logo se inicie um esforço em grupo, seja ele planejado ou não.

LIMITAÇÃO DE AUTORIDADE

Falamos na delegação de autoridade em cada nível da organização. A origem da autoridade nos sistemas organizados nos lembra que ela decorre das instituições básicas da sociedade e de definição legal específica. Isso significa que a delegação de autoridade não pode ser absoluta, pois sempre depende das imposições externas de leis e regulamentos que afetam a empresa.

O exercício da autoridade na empresa é limitado pela própria divisão do trabalho, a departamentalização. De acordo com a divisão em unidades, haverá delegação de autoridade ao gerente de produção para desenvolver as operações de produção; e ao gerente de vendas, para desenvolver as atividades de vendas. Nesse caso, o gerente de produção não poderá ultrapassar seu âmbito de operações, e exercer autoridade, pôr exemplo, sobre os vendedores da empresa. Pôr outro lado, o gerente de vendas não poderá exercer autoridade sobre as atividades da produção. O mesmo vale para todas as unidades da empresa.

Assim, a delegação de autoridade se resume em:

- à proporção que aumenta seu trabalho, em volume e espécie, e ainda a responsabilidade, o dirigente deve transferir parte dele para outras pessoas, delegando-lhes a competente autoridade, para a prática dos atos correspondentes;
- há dirigentes que resistem a essa transferência, pelo receio de perder o controle dos assuntos e a autoridade, o que nem sempre é verdade, porque há muitos meios de controle;
- a delegação deve ser dada para pessoas suficientemente capazes (gerente ou chefe), com conhecimento e responsabilidade para o cargo, e não parentes e amigos incompetentes.

A delegação de autoridade evita a excessiva concentração de poder, que só prejuízos (em muitos casos) acarreta à empresa. Para isso, quem ocupa um cargo deve estar em condições de cumprir as tarefas e obrigações que o caracterizam.

Com essas restrições, fica claro que a autoridade, na empresa, é delegada de forma específica, embora se baseie num preceito de ordem universal, decorrente da necessidade de desenvolver o esforço em grupo. Assim, as limitações de autoridade são:

- I. limitações institucionais e legais:
 - 1) definição de instituições básicas da sociedade;
 - 2) leis e regulamentos aplicáveis na empresa;
- II. limitação da divisão do trabalho: definição de autoridade, segundo a departamentalização, a qual é a divisão em unidades;

- III. limitações físicas, biológicas, técnicas e econômicas: delegação de autoridade, segundo o estudo de desenvolvimento tecnológico e econômico da empresa.

RESPONSABILIDADE

Autoridade, com todas essas restrições, não existe pôr si só. Assim, "a todo direito corresponde uma obrigação"; também à autoridade corresponde a responsabilidade.

Responsabilidade é a obrigação ou o dever de cada pessoa, à qual se delegou autoridade, de executar o que lhe foi determinado. A responsabilidade está diretamente ligada à autoridade e não pode exceder-la, pois aranhas estão no mesmo pé de igualdade.

A responsabilidade não pode ser delegada; uma vez delegada a autoridade, a responsabilidade pelo cumprimento das tarefas a que se refere a autoridade é total.

AUTORIDADE DE LINHA E AUTORIDADE FUNCIONAL

As relações básicas, dentro da estrutura da organização, são as de autoridade de linha, que podem ser definidas como o poder de comando superior sobre os subordinados. Em princípio, cada pessoa, na empresa, deve receber ordens somente de um chefe.

Essa é a regra de unidade de comando e corresponde à existência da autoridade de linha ou linear.

Na prática, nas empresas que desenvolvem atividades diversas e complexas, muitas vezes é necessário que a autoridade linear seja completada com autoridade funcional.

Nesse caso, alguns administradores, que não têm autoridade de linha sobre certas unidades da organização, podem determinar funções, métodos, políticas e metas a outras unidades.

Exemplo: o departamento pessoal de uma empresa pode ter autoridade para estabelecer a escala de salários de todos os funcionários da empresa e os administradores dos demais departamentos estão impedidos de oferecer a seus subordinados salários incompatíveis com essa escala.

AUTORIDADES E ASSESSORIA

Já observamos que a tarefa de assessoria na empresa se refere à assistência, à recomendação ou ao planejamento de atividades. A assessoria não é um tipo de autoridade: é, sim, a extensão da autoridade básica dos administradores a pessoas, setores ou entidades, que possam desempenhar funções técnicas e especializadas. Os assessores trabalham na assistência aos cargos que têm autoridade de linha e autoridade funcional, levantando e investigando problemas técnicos, administrativos ou operacionais, analisando e



interpretando fatos e recomendando a adoção de planos-fins e planos meios.

CENTRALIZAÇÃO E DESCENTRALIZAÇÃO DE AUTORIDADE

A empresa pode, do ponto de vista da autoridade, ser centralizada ou descentralizada.

Quando a empresa é centralizada, as decisões mais importantes são tomadas nos níveis da hierarquia superior, uma supervisão maior sobre os escalões inferiores da empresa.

Ao contrário, quando a empresa é descentralizada, a maioria das decisões importantes é tomada na parte inferior da hierarquia e há maior iniciativa nas decisões tomadas nesses níveis.

Esses dois tipos de organização apresentam vantagens. Na empresa centralizada há necessidade de um menor número de administradores de alto nível e maior uniformidade nas decisões. Por outro lado, na organização descentralizada, existe maior rapidez nas decisões e aumento da moral e da experiência dos administradores nos escalões médios e baixos da hierarquia.

Ao delegar autoridade, a administração da empresa deve considerar essas vantagens para definir se será uma empresa centralizada ou descentralizada.

Exemplo de empresa descentralizada são os bancos, com suas agências, com vida quase própria.

Em resumo, temos:

ORGANIZAÇÃO CENTRALIZADA:

- I. decisões mais importantes nos níveis superiores da hierarquia;
- II. maior supervisão sobre os níveis inferiores da hierarquia;

ORGANIZAÇÃO DESCENTRALIZADA:

- I. maior número de decisões importantes nos níveis inferiores da hierarquia;
- II. maior iniciativa nos níveis inferiores da hierarquia;
- III. maior qualificação nos níveis inferiores.

GRÁFICOS DE ORGANIZAÇÃO

Já estudamos nas unidades anteriores os critérios da divisão do trabalho, delegação de autoridade e atribuição de responsabilidade. Vimos que a definição das relações de comando e subordinação deve complementar, de forma harmônica, a departamentalização da empresa.

A delegação de autoridade na empresa e a divisão do trabalho em unidades administrativas podem ser representadas graficamente no organograma.

DEFINIÇÃO E UTILIZAÇÃO DO ORGANOGRAMA

Organograma é uma figura gráfica, basicamente de duas partes interligadas, linhas e retângulos. As linhas representam o fluxo da autoridade ou a ligação de uma unidade e suas subordinadas na empresa; os retângulos representam os cargos administrativos entre os quais flui a autoridade ou subordinação entre as várias unidades que integram a estrutura organizacional.

O organograma revela com clareza, em linhas gerais e esquemáticas, as divisões em unidades administrativas e a definição de delegação de autoridade entre essas unidades. Como há divisões lógicas e aceitáveis do trabalho, e delegações de autoridade que completam de forma harmônica essas divisões, o organograma é uma espécie de “mapa” da empresa e constitui importante fonte de informação para funcionários e outras pessoas ou entidades interessadas na empresa.

FLUXOGRAMA

Fluxograma é um gráfico que representa o movimento ou rotina de serviço, mostrando todas as suas fases ou etapas. Procura mostrar a atividade de um órgão, em relação às suas funções, cujas atividades são realizadas através das rotinas de trabalho.

O fluxograma deve representar claramente os setores ou unidades de trabalho, as ligações entre os setores, as tarefas de cada unidade de trabalho, bem como as seqüências das operações.

TIPOS BÁSICOS DE ORGANOGRAMAS

Há vários tipos de organogramas. Porém, os mais conhecidos e divulgados são o Francês e o Americano.

O organograma americano é mais adotado em virtude de sua simplicidade. O organograma francês é usado quando se julga conveniente divulgar os nomes dos administradores, além dos títulos dos seus cargos, e também as responsabilidades e o número de funcionários de cada unidade da empresa.

Cada tipo de organograma obedece a uma série de convenções de representação, que são obedecidas em nossas empresas:

- O retângulo superior do organograma representa a autoridade maior dentro da empresa: Presidente, Conselho de Diretoria, Conselho de Administração, Diretoria Executiva, etc;
- Os retângulos ligados diretamente à autoridade suprema referem-se a diretores, que chefiar ou dirigem diretorias;
- Os retângulos ligados a cada um dos diretores referem-se a gerentes, que chefiar departamentos ou divisões;



- Os retângulos ligados a gerências referem-se às seções comandadas ou dirigidas por chefes;
- As autoridades subordinadas às seções são conhecidas como subseções, ou setores, sendo dirigidas por subchefes, supervisores, encarregados;
- Os cargos e unidades citados estão sempre colocados na medida do organograma;
- Os cargos de assessoria são colocados em ramais do organograma (figura 2);
- As linhas servem para ligar os retângulos entre si, indicando a subordinação.

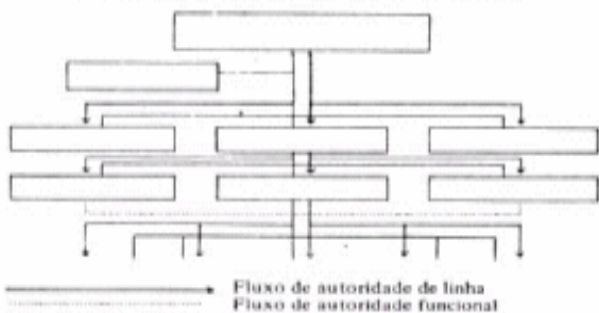


Fig.2

Observamos que os títulos dos cargos obedecem a uma certa normatização, o que facilita a identificação dos níveis hierárquicos na empresa.

A distinção entre medula e ramais auxilia o reconhecimento imediato dos cargos de assessoria, que são extensões dos cargos em que há autoridade linear e autoridade funcional (figura 3).

A NOMECLATURA NO ORGANOGrama

Outras formas de representação da estrutura: além da representação básica, feita em linha e retângulos, podemos encontrar organogramas circulares que, observando as convenções gerais dos organogramas clássicos, representam formas que permitem uma visualização gráfica mais resumida da empresa.

No organograma circular, geralmente para estruturas amplas, é usada uma legenda à parte precedida de um número que indica o que representa o círculo que o contém.

Podemos, ainda, encontrar organogramas coloridos onde as cores substituem as linhas pontilhadas e representam a autoridade funcional e os cargos de assessoria, o que, visualmente, distingue de imediato a estrutura organizacional.

MANUAL DE ORGANIZAÇÃO

Para completar o organograma existe outro instrumento de organização: o manual de função ou manual de organização. Esse manual contém informações adicionais que, pela sua natureza, não

podem aparecer no gráfico de representações de estrutura da empresa.

O manual de organização compreende, além do organograma, uma descrição breve dos objetivos da empresa e descrições das funções desempenhadas em cada cargo administrativo. O manual de organização costuma receber denominações diversas: na administração pública, regimento interno, nas sociedades por ações, por força do disposto no artigo 2º parágrafo 2º da Lei 6.404/1966, o estatuto social define a estrutura da companhia; estatuto, simplesmente, nas fundações e sociedades civis não lucrativas; e, ainda contrato social nas companhias de responsabilidade limitada (Ltda.).

As empresas geralmente adotam o manual de organização, ou manual de informações, ou manual de rotinas de serviços, tratando da organização da empresa e do campo de atuação de cada autoridade e o inter-relacionamento das várias unidades, da competência de cada uma das unidades e autoridades, definindo assim, as normas de serviços e procedimentos de rotinas para o desenvolvimento das atividades previstas no referido manual.

ESTRUTURA DO MANUAL DE ORGANIZAÇÃO

Um manual de organização deve conter:

OBJETIVOS GERAIS:

- preservar a livre iniciativa, mediante oposição ao monopólio em qualquer de suas funções;
- pesquisar e desenvolver conhecimentos administrativos e tecnológicos;
- tomar a empresa o melhor lugar de trabalho, com satisfação para executá-lo.

OBJETIVOS FINANCEIROS:

- melhorar continuamente suas instalações e dar condições de trabalho;
- promover razoáveis dividendos a seus acionistas;
- manter uma estrutura financeira sadia, preservando sua liquidez;

OBJETIVOS DE VENDA:

- vender produtos da mais alta qualidade;
- vender exclusivamente através da organização da empresa;
- manter e melhorar a posição da empresa no mercado;
- atender a seus clientes de forma eficiente;

OBJETIVOS DE PRODUÇÃO:

- diversificar os produtos, mantendo sempre a mais alta qualidade;
- utilizar ao máximo as acomodações fabris existentes na empresa.



ORGANIZAÇÃO DE FICHÁRIOS E ARQUIVOS

O arquivo é o lugar destinado à guarda e à conservação dos livros documentos e todos os papéis concernentes à empresa.

SÃO CONDIÇÕES DE ARQUIVAMENTO:

- **segurança:** o arquivo deve oferecer garantia de precisão no momento de se consultar determinados documentos ou fichas. Deve oferecer condições de conservação contra incêndios ou extravios;
- **simplicidade:** deve ser fácil compreensão, pautando em normas claras e precisas, de fácil manejo;
- **flexibilidade:** o sistema de arquivo deve acompanhar o desenvolvimento da empresa. Deve ser de fácil manejo o arquivo morto;
- **acessibilidade:** o arquivo deve permitir a pronta localização do material guardado.

É de se considerar, também, os aspectos relativos a classificação, catalogação e codificação do arquivo.

Classificar é o ato de adotar critérios para ordenar o material a arquivar, facilitando a localização e o manuseio.

Catalogar é preparar as fichas e os documentos que possibilitarão a busca e a pronta localização desses documentos. Codificar é designar os números, letras ou outros símbolos, a fim de se distinguir as categorias a que cada documento deve pertencer ou onde deve ser arquivado.

NA NOMENCLATURA BÁSICA USE-SE:

- **arquivo horizontal:** com gavetas, de acordo com o documento a ser guardado;
- **arquivo vertical:** gavetas altas para pastas;
- **fichários horizontais e verticais:** para guardar cartões ou fichas.

Ficha é um pedaço de cartolina, com tamanhos variados. Pasta é um instrumento de arquivo, feito de cartolina, com duas abas, contendo ferragens para prender os documentos nela fixados.

EM RELAÇÃO AO SISTEMA, OS ARQUIVOS PODEM SER:

- **alfabético:** por nome, em ordem alfabética;
- **numérico:** consiste em abrir "pastas" com números sucessivos. Cada número corresponde a um cliente ou fornecedor;
- **por assunto:** consiste em guardar toda a correspondência, relacionada com o assunto, na pasta;
- **geográfico:** pelos nomes das praças, cidades ou regiões onde residem os correspondentes.

FUNDAMENTOS DA RACIONALIZAÇÃO

A expressão racionalização apareceu por volta de 1919, após a Primeira Guerra Mundial (1914 - 1918), usada por Watter Rathenau (1867 - 1922), Ministro de Estado, na Alemanha, para denominar a campanha de recuperação econômica daquele país, seguindo as normas de organização que muito sucesso obtiveram nos Estados Unidos.

Racionalização, como a própria origem indica, é a ação de tomar racional alguma coisa. Dizemos que uma coisa é racional quando está, de acordo com a razão; significa bom senso, normal.

Racionalização é toda ação reformada que visa substituir processo rotineiro e arcaico por medidas e métodos sistemáticos e modernos.

PARA SE RACIONALIZAR DEVEM SER SEGUIDOS OS SEGUINTE PRINCÍPIOS:

- produzir mais com a mesma, ou melhor, qualidade e com o mesmo ou menor dispêndio unitário;
- remunerar bem os trabalhadores, os diretores e os acionistas;
- manter o ambiente de trabalho agradável e higiênico e diminuir o número de acidentes de trabalho, com menor custo de produção;
- desenvolver ao máximo a harmonia entre as chefias e os subordinados; e obter o verdadeiro êxito conciliar os interesses entre empregados, empregadores, consumidores e o governo.

SÃO VANTAGENS DA RACIONALIZAÇÃO:

I - do ponto de vista da empresa:

- a) elevar a produtividade com o menor capital de giro para o fim desejado;
- b) reduzir o preço de custo, a fim de aumentar os lucros;
- c) melhorar o atendimento dos negócios, para se defender das crises;

II - quanto ao pessoal:

- a) salários mais altos;
- b) melhor aproveitamento de suas aptidões;
- c) melhor emprego de tempo nos instrumentos utilizados, para menor desgaste.



UNIDADE III

EMPRESA

CONCEITUAÇÃO E CLASSIFICAÇÃO

CONCEITO

Empresa é toda organização de natureza civil ou mercantil, destinada à exploração por pessoa física, ou jurídica, de qualquer atividade com fins lucrativos (Lei Federal nº 4.137, de 10.09.62, art. 60).

Empresa significa negócio, comércio, empreendimento e associação organizada.

O sistema organização, baseado no interesse geral e comum, tem Como característica fundamental o planejamento das atividades. Este planejamento significa definição prévia de objetivos a serem alcançados, como o lucro, a produção em escala, uma boa distribuição das mercadorias, bom atendimento ao público e a permanência da empresa no mercado ao longo do tempo.

OBJETIVOS

Os objetivos pretendidos são possíveis através de dois fatores principais de produção: o capital e o trabalho.

No conceito de capital incluem-se terra, espaço físico, material para execução das operações e recursos financeiros para mobilizar mercadorias e matérias-primas.

Trabalho é toda mão-de-obra aplicada na elaboração dos produtos ou serviços.

CARACTERÍSTICAS

São características de uma empresa:

- existência de um patrimônio que permita ao administrador assumir: risco de produção;
- combinação dos fatores de produção (capital e trabalho);
- participantes da empresa: o trabalho é fornecido pelos assalariados o capital pelos proprietários e fornecedores;
- objetivos de venda no mercado: conhecer a demanda, ou poder aquisitivo dos consumidores;
- dever de maximizar o lucro, ou a renda líquida, e diminuir os custos operacionais.

CLASSIFICAÇÃO DAS EMPRESAS

AS EMPRESAS SÃO CLASSIFICADAS:

QUANTO AO OBJETIVO DE ATIVIDADES:

- I - produção comercial;
- II - produção industrial;
- III - produção de serviços;
- IV - produção de pecuária agrícola.

Na produção de serviços destaca-se a intermediação financeira (bancos e financeiras), intermediação não financeira (companhias seguradoras, companhias de transportes e transações imobiliárias).

QUANTO À FORMA, NO DESEMPENHO DE SUAS ATIVIDADES ECONÔMICAS, AS EMPRESAS PODEM SER:

I - públicas: quando o poder público (Estado) é o seu proprietário. São criados por lei para explorar atividades econômicas;

II - privadas: como o nome está a indicar, pertencem a particulares (individuais e sociedades);

III - de economia mista: com capital do Governo e de particulares.

QUANTO AO TAMANHO, DE ACORDO COM SUA IMPORTÂNCIA ECONÔMICA (PRODUÇÃO):

I - pequenas: em função da produção e do capital, seu proprietário é o administrador, gerente e vendedor;

II - médias: onde um grupo de pessoa apresenta bom movimento econômico e financeiro;

III - grandes as Sociedades Anônimas (S/A), que reúnem grandes capitais para produção em larga escala;

IV - gigantes ou multinacionais: empresas com poderio econômico muito grande, podendo atuar em qualquer parte do mundo.

QUANTO AO TRABALHO INTERNO:

I - simples: as empresas comerciais e de serviços;

II - complexas: as empresas industriais e comerciais ao mesmo tempo, que transformam matérias-primas em produtos finais, e comercializam seus produtos.

III - Escolha de Atividades e Constituição.

ESCOLHA DE ATIVIDADES

As empresas se destinam à produção e comercialização de bens ou serviços. Para isso, reúnem recursos financeiros, humanos e materiais. Os recursos humanos são as pessoas, com conhecimento e tecnologia, que trabalham na empresa. Os recursos financeiros é o capital utilizado na manutenção das atividades operacionais da empresa. Este é o capital de giro. Recursos materiais são as máquinas e equipa - mentos, matérias-primas e as instalações para produção de bens e serviços. O empresário, após possuir os recursos acima citados, deverá proceder a uma pesquisa de mercado e avaliar quais são as necessidades da sociedade. Isto se faz através do projeto e a sensibilidade (conhecimento) de observação de um sistema econômico.



CONSTITUIÇÃO

A empresa ou sociedade, seja industrial, comercial ou de serviço é a pessoa jurídica resultante de um contrato social, ou estatuto social através do qual duas ou mais pessoas, físicas ou jurídicas, destinam certa contribuição de bens (recursos financeiros, ou materiais), ou serviços, formando o patrimônio social da nova empresa.

Pessoa física é o indivíduo capaz de assumir direitos e obrigações perante a sociedade.

Pessoa jurídica é a reunião de duas ou mais pessoas, resultante de um contrato social, cujo patrimônio ficará (juridicamente) distinto do patrimônio da pessoa física.

TIPOS DE FIRMA

A FIRMA, OU EMPRESA, PODE SER DE DUAS ESPÉCIES:

- **firma individual:** é aquela que se refere ao estabelecimento (comercial, industrial ou de serviços) através de uma única pessoa física.
- **firma ou empresa com capital social (em sociedade):** quando o patrimônio é formado através sociedade entre várias pessoas, físicas ou jurídicas.

JUNTA COMERCIAL

É uma **autarquia***, um órgão que funciona como cartório de registro de nascimento e morte das firmas (comerciais, industriais, agrícolas ou de serviços). Toda empresa ao ser constituída tem que ser registrada na Junta Comercial, da mesma forma que deverá dar baixa no registro ao encerrar suas atividades. O contrato social da empresa deverá ser formulado de acordo com a Lei e as formalidades estipuladas pela Junta Comercial.

A Junta Comercial não registra duas firmas com o mesmo nome. É o que estabelece o direito de marcas e patentes. A busca, ou avaliação, pode ser até a nível nacional, para evitar ambigüidade de nomes.

A junta fornece o número, de registro nos contratos sociais, e suas alterações subseqüentes. Após o registro será fornecido o número do CGC do Ministério da Fazenda, com o qual a empresa passa a existir com todos os direitos que a lei lhe confere.

CONCENTRAÇÃO DE EMPRESAS OU INFLUÊNCIA NO MERCADO

A concentração acontece através de função ou acordo que uma empresa faz com outra, do mesmo ramo e congêneres, para controlar os preços e conquistar mercados.

As principais formas de concentração de empresas são o monopólio, cartel, holding o truste.

MONOPÓLIO

O **monopólio*** assegura o direito, ou privilégio para uma pessoa (física, jurídica ou pública) fabricar e/ou comercializar (comprar ou vender) certos bens e serviços com exclusão dos concorrentes. O monopólio pode ser de fato e legal. Será de fato como resultado da luta de concorrência entre empresas, em que a mais forte elimina a mais fraca. Monopólio legal é a intervenção do Estado na exploração de um serviço público, nas atividades de um determinado setor da indústria ou de comércio. Os principais monopólios legais são: o da pólvora, no interesse da segurança nacional, e o monopólio da moeda, além da exploração de petróleo pela Petrobrás.

CARTEL*

É a associação temporária de produtores de determinado ramo, mantendo cada membro associado à sua individualidade, porém, obedecendo a uma direção única de venda de produtos. O objetivo dos cartéis é forçar os consumidores a aceitar as condições impostas pela diminuição da concorrência, aumentando o preço do produto. Exemplo: Organização dos países Exportadores de Petróleo (OPEP).

OS OBJETIVOS DESSES ACORDOS SÃO:

- fixação dos níveis de preços dos produtos envolvidos no cartel;
- zoneamento dos mercados para as empresas do cartel;
- o nível de produção bem determinado para cada produtor e para cada empresa do cartel.

3.3 - HOLDING

É uma empresa que detém o controle acionário de várias empresas, efetuando-se esse controle por meio de uma participação majoritária no capital votante. A holding no Brasil é uma forma disfarçada de truste. As empresas holdings podem ser classificadas sob dois aspectos:

- quanto aos objetivos: as holdings podem ser puras ou de operações. Elas são ditas puras quando o seu objetivo consiste unicamente em controlar outras empresas. As holdings são de operações quando, além de controlarem outras empresas, desenvolvem mais atividades próprias de produção, e comercialização;
- quanto ao encadeamento: considerando o encadeamento, as holdings podem ser horizontais e verticais. Serão horizontais

* **autarquia** – poder absoluto; autonomia; governo autônomo.

* **monopólio** – exploração, posse, direito ou privilégio exclusivos

* **Cartel** – Carta de desafio, provocação; rótulo; dístico; entendimento comercial entre empresas produtoras, as quais, embora conservem a autonomia interna, se organizam em sindicatos para distribuírem, entre os mercados e determinarem os preços.



quando as subsidiárias são controladas por uma única companhia. Isto ocorre com produtos homogêneos. Serão verticais quando se processa encadeamento de controle acionário de companhias, cuja produção é heterogênea. Exemplo: empresa que controla a criação de gado e também os curtumes na elaboração das peles para fabricação dos sapatos, bem como o controle da indústria de fabricação de sapatos e a comercialização do próprio sapato.

TRUSTE*

É o acordo financeiro que agrupa, sob uma única direção, diversas empresas que perdem a independência econômica, financeira e administrativa.

FRAÇÃO DE DIRETRIZES NA EMPRESA

O planejamento, característica básica da empresa, é uma função administrativa permanente que inclui a definição de objetivos, metas e procedimentos.

Planejar é determinar antecipadamente os resultados a serem alcançados e os meios pelos quais a empresa poderá alcançá-los.

Planejamento é um processo racional, no qual se destinam linhas de ação, escolhendo-se alternativas com base em premissas conhecidas.

O PLANEJAMENTO PODE SER CLASSIFICADO EM DOIS TIPOS:

Planos-fins e Planos-meios.

PLANOS-FINS

São os objetivos a curto prazo, que referem a resultados a serem concretizados num determinado período. Os objetivos devem ser alcançados pela empresa como um todo e em cada uma de suas unidades. As metas representam os objetivos definidos com precisão quanto ao tempo, espaço e qualidade.

Os objetivos, ou diretrizes*, se encontram nas áreas institucional, financeira, comercial, de produção e operacional, a curto prazo (menos de um ano) nas suas execuções.

PLANOS-MEIOS

Dizem respeito à política e diretrizes da empresa. Os planos-meios são essenciais à realização dos planos-fins. Sem uma clara e adequada definição de meios, nenhum resultado, ainda que teoricamente viável, poderá ser alcançado. Examinemos a natureza e as características das políticas ou diretrizes.

Os objetivos e as metas são pontos terminais do planejamento, ao passo que as

políticas ou diretrizes canalizam decisões nos percursos até estes pontos.

Em outras palavras, as políticas, ou diretrizes, conduzem aos objetivos e metas da mesma forma pela qual vários itinerários conduzem a uma cidade.

Portanto, diretrizes devem ser definidas em todos os níveis da empresa, ou organização.

AS DIRETRIZES SÃO CLASSIFICADAS EM ÁREAS: INDUSTRIAL, FINANCEIRA E DE PRODUÇÃO, COMO SEGUE.

- **área industrial:** nesta área as diretrizes estabelecidas para alcançar o objetivo de aumentar o nível de eficiência da empresa, dentro de metas já estabelecidas, poderão incluir treinamento de pessoal, revisão da estrutura da organização, contratação de novos profissionais com formação especializada, ou mesmo demissão desses profissionais. Pesquisa e desenvolvimento de conhecimentos tecnológicos poderão ser alcançados através da definição de diretrizes ao treinamento administrativo;
- **área financeira:** visa a atingir os objetivos, a curto e a longo prazo, de propiciar dividendos aos acionistas e manter a lucratividade do empreendimento. Poderá estabelecer diretrizes no sentido de abrir o capital da empresa ao público, captando recursos no mercado de ações, ou solicitar empréstimos a instituição financeira, destinados a empreendimento para o desenvolvimento;
- **área comercial:** nesta área o atendimento rápido à clientela, dentro de metas fixadas, poderá significar condições de atender as reclamações de atraso na entrega de mercadorias;
- **área de produção:** os objetivos a curto prazo de manter a qualidade dos produtos pode exigir uma diretriz de inspeção rigorosa de toda a produção da empresa.

As formas de executar as políticas e diretrizes são os procedimentos, as rotinas ou os métodos que devem defini-las com precisão.

* **truste** – monopólio; sociedade açambarcadora constituída para suprimir a concorrência e impor os preços.

* **diretriz** – norma, pauta, critério, linha reguladora.



UNIDADE IV

TÉCNICA COMERCIAL

CONCEITO

Técnica Comercial consiste, principalmente, na aplicação prática dos estudos e explanações técnicas a respeito do comércio, aplicando-se-lhe os princípios administrativos, jurídicos e econômicos.

Para o Técnico em Transações Imobiliárias é importante a observância desses princípios, uma vez que seu campo de atividades exige planificação detalhada do empreendimento que se propõe a realizar.

É necessário aquele que se propõe a esta tarefa, que trabalhe sobre planos elaborados para zelar pelo bom nome profissional, evitando todo e qualquer empirismo ou imprevisão.

ORGANIZAÇÃO COMERCIAL

Para se constituir uma empresa, material e socialmente, é necessário haver administração, composta de vários elementos, entre eles a organização, baseada nos seguintes sub-princípios:

a) sub-princípio da obediência ao planejamento: a empresa comercial que obedece ao planejamento, colocará todo trabalho sistematizado e será eficiente o resultado;

b) sub-princípio da seleção: as empresas devem selecionar elementos realmente capacitados.

O processo de seleção não é restrito apenas ao potencial humano da empresa, mas também a máquina, equipamentos e mercadorias que devem ser cuidadosamente selecionados;

c) sub-princípio da divisão do trabalho: a divisão do trabalho é a distribuição dos agentes com objetivos de aumentar eficientemente os resultados da empresa. Uma organização comercial eficiente necessita dividir ou distribuir racionalmente o trabalho e o tempo;

d) sub-princípio da departamentalização: além de dividir ou distribuir o trabalho é necessário agrupá-lo em departamentos personalizados, que sejam capazes de conter atividades congêneres. Todo trabalho necessita ser controlado, e um só homem controla apenas um limitado número de pessoas. Assim, o agrupamento de serviços de uma mesma natureza permite à chefia exercer um controle mais eficiente;

e) sub-princípio do conselho competente: toda empresa visa lucro. É necessário que seja dirigida por pessoas especializadas e competentes em suas áreas de atuação. Para isso, é importante contar com um corpo de dirigentes, assessores e funcionários à altura das necessidades da empresa;

f) sub-princípio da hierarquia: o conceito mais simples de hierarquia é aquele que mostra o elo entre o elemento mais graduado e o subordinado. Só se deve dar ordem a subalternos por intermédio de seu chefe;

g) sub-princípio da ordem: este está intimamente relacionado com o reconhecimento da

autoridade e da obediência, e do apego à hierarquia. Para que a organização funcione bem é indispensável que as ordens dadas sejam cumpridas;

h) sub-princípio da centralização ou descentralização sensível -. refere-se à centralização da autoridade, processo ao qual pode-se recorrer em casos transitórios. Um chefe mal informado sobre o que se passa em sua empresa não poderá comandar com eficiência. Na prática, as empresas são estruturadas por critérios, os melhores possíveis;

i) sub-princípio do conforto: dentro do pensamento moderno de administração, implica em criar ambiente de trabalho em que o trabalhador seja compelido a desejá-lo quando estiver fora. Afinal, um terço do dia se passa no trabalho, e nada melhor do que torná-lo aconchegante e desejável.

ESTRUTURA DO COMÉRCIO

Para se praticar ou desenvolver o comércio é necessário contar com a seguinte estrutura:

TRANSPORTE

Indispensável para a locomoção das mercadorias, ou pessoas de um lugar para outro. Pode ser:

a) Terrestre:

- ferroviário: através de trens de ferro, para transporte de grandes quantidades de mercadorias, a um custo bem menor;
- rodoviário: através de caminhões e carretas, tendo como objetivo o transporte de porta a porta, isto é, pega ou apanha a mercadoria na sua origem e entrega no destino, sem problema para seu proprietário;

b) aéreo: pela rapidez do transporte, embora não seja o mais barato, é bastante utilizado para mercadorias perecíveis e de pequeno porte, como flores e sapatos para os Estados Unidos e Europa;

c) aquaviário:

- lacustre: através dos lagos, como exemplo a Lagoa Mirim no Rio Grande do Sul; ~
- fluvial: através dos rios. Os mais importantes são pelo Rio São Francisco, em Minas Gerais, que transporta mercadorias e passageiros de Juazeiro (BA) a Pirapora (MG); rio Paraná e Tietê, que têm grande importância na locomoção de mercadorias e passageiros, entre os Estados de São Paulo e Paraná;
- marítimo: para locomoção de grandes quantidades de mercadorias entre as nações, abastecendo os mercados com produtos necessários aos consumidores.



O transporte marítimo pode ser de **cabotagem***, quando é feito na costa do mesmo país, citando-se como exemplo o transporte de mercadorias e passageiros na costa brasileira de norte a sul, e de **longo curso** quando o transporte marítimo é feito de um país para outro, como no transporte do Brasil para a Europa.

COMUNICAÇÃO

É uma das condições indispensáveis para se realizar bem as atividades comerciais. Sem comunicação não há comércio. A comunicação é indispensável entre o produtor, distribuidor e consumidor. Esta comunicação se faz através de telefone, telex, rádio, televisão, jornais e outros meios.

Entende-se por comunicação o processo de transmissão de idéias de uma pessoa para outra, através de palavras, gestos e atitudes, de texto escrito, símbolos e outros meios.

A comunicação pode ser interna e externa.

Pode ser direta quando a transmissão de idéia é entre pessoas ou grupos de pessoas, que se relacionam diretamente entre si. Nesse caso temos a comunicação interna, através de avisos, ordens e memorandos dentro da própria empresa, e comunicação externa, ou seja, com outras empresas ou pessoas, através de cartas, telegramas e outros meios, como por exemplo os recados recebidos por telefone, que devem ser anotados e encaminhados à pessoa indicada. A transmissão de recados constitui um dos sérios problemas nas empresas.

MERCADO FORNECEDOR

Deve ser analisada a distância que separa o consumidor do fluxo de produção

CONDIÇÕES DE CRÉDITO

A legislação pertinente ao assunto pode restringir ou facilitar a circulação de mercadorias.

As condições monetárias, ou poder aquisitivo do consumidor, são os fatores condicionantes para uma boa atividade comercial. Isto por que região pobre não tem condições de consumir ou adquirir bens.

TEMPO E ESPAÇO

Ter bons armazéns, silos, secadores e acondicionamento para cada tipo de mercadoria, a fim de poder guardar e proteger as mercadorias, a fim de fazer estocagem de produtos para não deixar faltar no mercado, nos períodos de entressafra, são condições imprescindíveis para as atividades comerciais. Os preços não devem subir desordenadamente, por falta de produtos, senão, pode prejudicar o comércio. O equilíbrio é necessário, para que haja bons lucros.

* **cabotagem** – navegação costeira (entre cabos ou portos da mesma região).

SISTEMA DE CÂMBIO

Deve ser equilibrado, para que as importações e exportações não sejam prejudicadas, quando for dada a troca de moeda estrangeira por moeda brasileira.

CONHECIMENTO DE MARKETING

Para tanto deve-se observar o método moderno de se fazer comércio. O gráfico apresentado bem ilustra tal método.

O moderno conceito de marketing envolve todas as atividades comerciais relacionadas com a movimentação de mercadorias e serviços, desde sua produção física até o consumo final.

Marketing implica em conhecer o que o consumidor necessita, ou deseja. Deve estudar a produção dessa necessidade, como produzi-la, distribuí-la e vendê-la ao consumidor, e ainda ensinar-lhe a consumir o produto. Estudar e analisar a execução das atividades de negócios que encaminham o fluxo de mercadorias e serviços do produtor ao consumidor.

FUNÇÃO DE MARKETING

AS PRINCIPAIS FUNÇÕES DE MARKETING SÃO:

- administração: cuida de prover-se de pessoal perfeitamente habilitado para realizar a função global de marketing;
- pesquisa: deve informar sobre o local, a época as pessoas para quem o produto deve ser vendido;
- merchadising: função que envolve conhecimento, tecnologia, o saber fazer e a condição do produto, sua embalagem, marca, preços, padronização e classificação dos produtos;
- compra e estocagem: o segredo do negócio pode estar na compra e estocagem, ou guarda da mercadoria, com aplicação de técnicas para cada caso;
- vendas: cuida do reentrosamento, seleção e treinamento sobre as técnicas de venda;
- suprimento físico: refere-se aos canais de distribuição entre atacadista e varejista;
- serviço e garantias: faz com que os consumidores de hoje continuem a ser consumidores de amanhã. Que tenham qualidade e bons serviços prestados ao longo do tempo, para que a empresa venha adquirir confiança dos consumidores;
- propaganda: a produção em série gerou o consumo em massa, e este só se forma pela comunicação ao consumidor em potencial, que deve ser avisado da existência do produto;
- promoção de venda: verifica se o esforço de venda e a propaganda estão devidamente sincronizados. Sua ação se faz sentir junto



ao vendedor da empresa, ao revendedor e ao consumidor;

- relações públicas: esta função cuida das relações com os diferentes públicos envolvidos nos negócios da empresa, como consumidores, fornecedores, revendedores, funcionários da empresa, desempenhando bem suas funções e mantendo relações amistosas com as autoridades constituídas. Esta função não é privilégio de um funcionário de relações públicas, mas de todo o corpo funcional da empresa;
- controle das operações de marketing: visa evitar desperdícios e melhorar o total cumprimento das atividades de bem servir o consumidor, com base na lucratividade.

ESTUDO DO MERCADO

Denomina-se mercadologia o conjunto de atividades indispensáveis para criar, promover e distribuir produtos que estejam de acordo com a procura atual ou potencial do mercado e com a própria capacidade de produção da empresa.

A função básica da pesquisa, ou estudo de mercado, é a de conhecer os fatos e condições que interferem nas vendas, que são as seguintes:

- I - área de produção ou dos serviços;
- II - área de organização e política de venda;
- III - área de mercado consumidor.

PESQUISA

Para saber o que o consumidor pensa de um produto, só há um caminho seguro: perguntando-lhe, através da pesquisa. Para elaborar um quadro digno de confiança sobre o potencial de venda, devemos aplicar o método de investigação, capaz de fornecer respostas rápidas. Para isso é necessário elaborar um projeto de pesquisa de mercado, da seguinte forma:

- exploratória: quando não existem situações ou hipóteses a serem testadas, o que a torna bastante flexível. As hipóteses começam a surgir, para o mercado, nas fontes de informações e de investigações, através do questionário;
- descritiva: procura, através da descrição, uma posição completa e real do mercado, da situação desejada;
- experimental: quando se procura descobrir qual a relação entre a causa e o efeito atuando sobre o mercado.

PARA SE ELABORAR UM PROJETO DE PESQUISA, DEVE-SE OBSERVAR AS SEGUINTE ETAPAS:

- 1) definição dos objetivos da pesquisa;
- 2) determinação das fontes de informações existentes e saber se já foram ou terão que ser coletados;
- 3) elaboração do formulário que servirá para coletar os dados da pesquisa;

4) planejamento da amostragem ou quantidade ideal de elementos que serão pesquisados;

5) seleção, treinamento, supervisão, controle e avaliação dos elementos que irão efetuar as pesquisas;

6) revisão do questionário, tabulação e análise dos dados obtidos;

7) preparação e redação do relatório final.

É importante na pesquisa de mercado dispensar uma atenção especial ao questionário da entrevista, porquanto ele visa não apenas ao levantamento, perguntas feitas pelo entrevistador, da posição que o produto ocupa no mercado, mas também a honestidade das respostas.

PROPAGANDA E PUBLICIDADE

CONCEITO

PROPAGANDA: é a arte ou técnica de veicular notícias, ou fatos, para atingir objetivos especulativos de ordem política, econômica, cultural e social.

A propaganda caracteriza-se pelo emprego de qualquer meio de comunicação, como rádio, jornal, revista, televisão e outros. Visa tomar conhecido um produto, ou suas qualidades, a fim de induzir o consumidor a adquiri-lo;

PUBLICIDADE: tem por objetivo tornar público um fato, uma idéia ou uma coisa. O termo publicidade confunde-se popularmente com o termo propaganda, que encerra em conotação com a divulgação de idéias e de produtos.

Como o desenvolvimento das ciências sociais, psicológicas e econômicas, aumentaram as bases objetivas da publicidade, tomando-a racional e técnica. Embora a lei não faça distinção, tecnicamente atribuem-se significados diferentes aos termos "propaganda" e "publicidade". Esta é a divulgação de idéias e atividades dirigidas ao cidadão. Aquela é uma técnica de persuasão na atividade de mercado, com objetivo de induzir o consumidor a preferir uma marca ou um produto.

A PROPAGANDA PODE SER:

- **Institucional:** que inclui patrocínio de utilidade pública, como a vacinação contra a paralisia infantil, sarampo e outras que desenvolvem uma reputação benéfica. Para a empresa privada, que deve divulgar a imagem da empresa e do produto, a propaganda pode ser, inclusive, de recordação, ou seja, relembrando propagandas anteriormente veiculada;
- **de produto:** também conhecida como sendo de "promoção de venda", cujo objetivo é acelerar as vendas imediatamente.



OS FENÔMENOS PSICOLÓGICOS DA PROPAGANDA, SEGUNDO OS ESPECIALISTAS, PODEM SER ASSIM ORDENADOS:

- **despertar e fixar a atenção:** a atenção pode ser classificada em espontânea, ou passiva, e provocada, ou reflexa. A atenção reflexa, ou provocada, é a técnica de propaganda que leva em consideração os efeitos, quando chega a atrair a atenção da pessoa a quem é dirigida. Começa a produzir efeitos quando chama atenção para a coisa, apresentando, desenvolvendo, assim seu campo de atuação;
- **despertar emoção:** é mais um campo próprio da arte de propaganda. Traduz conhecimento de psicologia aliado a um desenvolvimento do poder de imaginação, conseguindo obter com mais eficiência resultados nesse setor;
- **fixar a memória:** todas as leis psicológicas, que intensificam a faculdade do espírito criativo, são utilizadas na técnica de propaganda;
- **despertar o interesse:** é um dos meios de deter a atenção e encaminhar o juízo a pronunciar-se favoravelmente à realização pretendida pela propaganda. Isto é obtido com uma propaganda bem feita, ou bonita, agradável;
- **despertar o desejo:** também aqui o espírito inventiva de quem dirige o plano de propaganda, com exposição objetiva, como anúncios e exposições em vitrines, painéis e outros meios visuais, é orientado para despertar o desejo de comprar.

EXPOSIÇÕES E FEIRAS

Entende-se por feira o lugar público onde periodicamente são expostas mercadorias com a finalidade de venda. De origem tão antiga quanto o origem do próprio comércio, ela tem sido incrementada em nosso país, segundo a orientação dos grandes centros comerciais, estrangeiros ou nacionais.

CATEGORIAS

- **feiras livres:** são locais onde se realiza comércio livre em bairros de uma cidade, nas ruas ou nas praças. São mercados do tipo popular, de caráter ambulante. O comerciante procura atender os consumidores com gêneros de primeira necessidade;
- **feiras regionais:** geralmente são realizadas anualmente têm duração de duas semanas, a fim de atender o grande fluxo de visitantes das cidades vizinhas, que procuram conhecer os produtos ali colocados para distribuição em suas cidades. Os exemplos mais conhecidos são as feiras de calçados em Franca-SP, Feira do Gado em Goiânia - GO,

Feira do Vinho em São Roque - SP e Caxias - RS;

- **feiras de exposição, ou salões:** as feiras de exposição são organizadas com a finalidade de divulgar o desenvolvimento e progresso de determinado ramo industrial do país. São exemplos a Feira de Utilidades Domésticas (UD) em São Paulo, Feira Nacional da Indústria Têxtil (FENIT) em São Paulo. Já os Salões têm como objetivo fazer propaganda das mercadorias em exposição, como o Salão do Automóvel em São Paulo, o Salão Internacional de Automóvel e Aviação em Paris e o Salão da Criança em São Paulo.

Para as empresas imobiliárias, especialmente as responsáveis por lançamento de empreendimentos imobiliários, necessário se faz promover uma boa exposição do empreendimento, com uma bem elaborada divulgação promocional, através de propaganda.

ÉTICA

CONCEITO

Ética é a parte da filosofia que estuda os direitos do homem para com DEUS e a sociedade.

A maioria das pessoas está imbuída de padrões éticos e morais adquiridos nas escolas e igrejas que freqüentam, em situações familiares e através dos conhecimentos no mundo dos negócios e nos ruas. Seja como for, nosso conceito do que é certo e errado tende a ser muito parecido. Poucos de nós conseguem viver sem acreditar que, o que fazemos, é para o bem da Humanidade.

É por isso que, se agirmos sempre direito, muitos vezes vamos nos dar bem, se você se entregar aos outros sem defesas e sem falsidades, existe uma probabilidade de que as pessoas se deixem levar, porque elas se identificam com você, e não se sentem inclinadas a tirar vantagem de alguém que é realmente indefesa, portanto seja ético. Negociações que satisfazem as partes.

Existe uma lenda que se tornou parte do folclore do mundo das negociações: Um irmão e uma irmã estavam disputando um pedaço de bolo, cada um insistia em ficar com o pedaço maior. Assim que o garoto se apoderava da faca e se prepara para tirar a parte do bolo para si, a mãe e o pai entram em cena: Segunda a tradição do rei Salomão, o pai diz: Esperem aí! Não me importa quem vai dividir o bolo, mas quem o fizer tem que dar ao outro o direito de escolher o pedaço que desejar. Naturalmente, para se proteger, o garoto corta a fatia em dois pedaços do mesmo tamanho.

A lenda não pode ser verdadeira, mas a moral continua valendo. Existem muitas situações em que as necessidades dos protagonistas não estão realmente em oposição.

Se em vez de um tentar derrotar o outro, os dois resolverem derrotar o problema, todos



poderiam se beneficiar, e certamente, teremos feito o composto da parceria com a ética.

“O BENEFÍCIO DE UMA BOA NEGOCIAÇÃO”

Quando um cliente compra um imóvel, em via de regra tem a segunda etapa da compra que é o momento da satisfação do cliente aí então entra o benefício do corretor, quem comprou e quem vendeu são os protagonistas da história.

Quem comprou: -“Estou muito satisfeito com o corretor, ele foi de uma precisão britânica, conseguiu me tirar a mania de especular, aí me tornei mais transparente, para comprar esta casa estive várias vezes para fechar o negócio e não dava certo”.

Quem vendeu fala para o amigo: - Até que enfim encontrei um corretor ótimo, vendeu minha casa com uma rapidez, e olha! Me tornei amigo dele. Se for vender seu apartamento fale comigo que eu lhe indico.

3 - O DINHEIRO É UM BOM ARGUMENTO... MAS SERÁ QUE É UM ARGUMENTO VERDADEIRO?

Nunca se enfureça e nem faça ameaças. Argumente com as pessoas.

Há alguns anos, durante uma viagem de avião, um viajante ao meu lado perguntou: Como o senhor ganha a vida? Sou negociador - respondi.

Os olhos do meu companheiro se iluminaram e ele tentou soltar um sorriso zombeteiro. Pela reação dele, compreendi o que estava pensando: ‘Ora onde já se viu? Esse cara deve vender tapumes de alumínio para moradores de prédios de tijolos’.

Infelizmente, esta reação negativa à palavra negociador, é uma concepção errônea de que muito gente partilha. Quando as pessoas ouvem, pensam automaticamente em um manipulador hábil, que tenta se dar bem à custa de alguma vítima inocente.

Essa estratégia competitiva é apenas uma grande variedade de estilos de negociação desde os competitivos ‘eu ganho; você perde’ Até aqueles que envolvem colaboração ‘nós dois podemos ganhar’.

Vamos focalizar dois tipos principais de negociação, de que os indivíduos fazem uso da mesma situação de conflitos.

‘O que ganha a qualquer custo... à modo soviética’, os negociadores tentam obter o que querem à custa da outra parte. Mesmo que você nunca empregue esta estratégia, deve ser capaz de reconhecê-la; do contrário poderia ser vítima dela.

“Negociação que satisfaz as duas partes e mais sobre a técnica ganha – ganha”, a ênfase passa da tentativa de derrotar o adversário para a de resolver um problema e chegar a um resultado óbvio pelas partes. Neste caso, todos trabalham para encontrar uma solução criativa que satisfaça as necessidades de ambos as partes.

O PODER DE CONHECER AS NECESSIDADES:

Em toda negociação, existem duas coisas sendo negociadas:

- As questões e as exigências específicas que são declaradas abertamente.
- As verdadeiras necessidades do outro lado que raramente são verbalizadas.

Essa diferença comparada à história do cliente que foi comprar um imóvel direto no construtor e diz ao dono da construtora: olhe! se me vender por “tanto” ‘pago à vista e agora.’ Não, a proposta não satisfaz as verdadeiras necessidades do cliente vendedor por tratar-se de empreendedor, investidor que tem uma financeira e que lhe é conveniente vender financiado, e não à vista. Obedecendo o critério ético ‘O Corretor’ deve ser transparente com o cliente, o dinheiro não é um bom argumento.

CAPACIDADE PERSUASIVA DO NEGOCIADOR

Em nossa sociedade civilizada a maioria das pessoas superestima o poder dos argumentos lógicos.

Somos levados a acreditar que a lógica sempre prevalece, e que raramente influencia as pessoas, o mais comum é que não funcione.

Se você quer persuadir-me a acreditar em algo, fazer ou comprar alguma coisa, deve contar com os três fatores seguintes:

- Tenho que entender o que você está dizendo. É fundamental que expresse suas razões através de analogias que se relacionem com minha experiência, minha formação particular para fazer isso, deve entrar no meu mundo (Por isso que é tão difícil negociar com alguém pouco inteligente ou que você acha que é maluco).
- Seus argumentos devem ser tais que eu mesmo consigo contestá-los.
- Minha aceitação de seu ponto de vista deve satisfazer minhas necessidades e meus desejos.

PODER COM A CAPACIDADE DE FAZER

Há um momento comovente na peça. ‘A morte do caixeiro viajante’, de Arthur Muller.

Quando o infeliz Willy Loman volta-se para seu irmão rico e pergunta: - ‘OH! ‘bem como você conseguiu?’

Qual é a resposta?

Para todos nós perdedores e vencedores, sem destruição - Willy está perguntando qual é a fórmula infalível do sucesso no jogo da vida.

Se a vida é um jogo, a negociação é um meio de vida. Se você quer ser bem sucedido, deve tentar compreender o jogo na sua totalidade. Inicialmente, deve ver as coisas como elas normalmente são, sem julgá-las é muito fácil. Examinarmos situações de modo seletivo e fazemos nosso próprio julgamento moral. Evite esta objetividade, porque o que acontece é que você só vê o que quer ver, em vez disso, veja as coisas



como elas realmente são. Os ingredientes essenciais são sempre os mesmos: Poder - Tempo - Informações.

Na negociação não podemos adotar o pensamento de Henry Ford - 'Quer você ache que é capaz ou não, você está sempre certo'.

SEGMENTAÇÃO DE MERCADO

A importância da segmentação de mercado nasce das necessidades específicas dos clientes, que deverão ser atendidas através de um composto mercadológico. Para satisfazer essas necessidades, a segmentação do mercado varia em função do tipo de serviço e se define a luz de alguns parâmetros, que se diferenciam de serviço para serviço. Um cuidado na escolha dos parâmetros de controle se faz necessário, pois é baseado neles que se investem recursos na formulação do composto de marketing. Alguns detalhes podem ser lembrados:

A dimensão do segmento deve justificar um atendimento especializado.

A segmentação representa uma oportunidade.

Os fatores críticos de sucesso identificados em um segmento devem ser homogêneos.

Quando pensamos em segmentar mercado, temos que ter em mente que essa é a atividade principal do homem de marketing e como tal deve ser precisa. Algumas bases mais conhecidas de segmentação são o início de qualquer negócio.

As mais utilizadas são:

- Localização geográfica
- Características demográficas
- Características sócio-econômica-cultural
- Características psicológicas
- Tipos de serviço
- Comportamento do consumidor
- Setor de atividades do comprador
- Marketing mix.

PARCERIA

Poucos assuntos nos tempos atuais, provocam tanto interesse como a parceria e sua correlação como processo de vendas. Mas o que é parceria?

Dentre varias definições existentes, acreditamos que uma em especial, sintetiza tudo que pensamos.

Parceria é conseguir produzir o produto certo para as pessoas certas, no lugar certo, com preço certo e com comunicação e promoções certos, em verdade, parceria é a atividade humana dirigida à satisfação de necessidades e de desejos através de processos de troca. Quando começamos a analisar o assunto, inicialmente pensamos no ponto central, a 'mola-mestra' que faz o termo girar, no caso da parceria, sabemos que os parceiros são os impulsionadores do processo. Agora o que é mesmo produto? Produto é tudo que comercializamos que atende a uma necessidade. Esses podem ser pensados sobre dois aspectos: tangíveis e não tangíveis. O primeiro refere-se no que geralmente podemos pegar ou que possui matéria, os não

tangíveis são serviços prestados, é o caso do intermediação imobiliária que nasce de um regime de terceirização com parceria e ética.

PARCERIA DO MERCADO IMOBILIÁRIO

A cada dia aumenta a responsabilidade das empresas do mercado imobiliário, notadamente das construtoras imobiliárias, e as entidades do segmento, olhem para o futuro, vejam e antevejam os problemas que advirão, sabendo como solucioná-los, proporcionando bem estar coletivo. Tal atitude implica em busca de reitoria de qualidade de vida das pessoas, moldando um novo papel para o marketing, antes calcado apenas na satisfação das necessidades e desejos através da oferta de produtos e serviços.

Com essa nova era abrem-se as perspectivas para as empresas e Corretores que atuam neste segmento.

Para aquelas reconhecidamente eficazes, o nosso mercado reserva enormes facilidades. Vivemos num país carente, com um sistema habitacional falido e sem chances de melhora. É o momento para atuação firme e segura, de conquista de clientes e mercados. Para tanto, o Corretor é co-responsável por esta conquista trabalhando com convicção de parceria, honestidade e, sobretudo com ética.

CREDIBILIDADE

Somos hoje uma categoria com credibilidade conquistada pelo conjunto de interesses, luta das entidades e empresas que investem em campanhas institucionais e dirigidas aos seus produtos. Suas peças promocionais procuram passar de forma clara a sua postura com relação aos seus clientes, cada peça promocional possui um objetivo específico. Os cartazes são sempre alocados em stands, empresas de vendas e em locais de grande concentração pública.

Os folhetos de combate são para uso específico no momento da venda e argumentação do Corretor com base na parceria, dando ao consumidor a certeza da segurança e garantia de um bom investimento.

"O segredo de andar sobre as águas, é saber onde estão as pedras."



UNIDADE V

LAY-OUT

CONCEITO:

(Arranjo Físico)

Além da estrutura organizacional o Lay-out (ou seja a localização física dos diversos órgãos, equipamentos e pessoas que compõem a Empresa) precisa, também, ser estudado no capítulo de Organização.

CONTEÚDO

Quando executamos um estudo de lay-out, partimos de um projeto geral abordando:

- arranjos da produção e dos departamentos que constituirão a indústria
- arranjo interno de cada departamento
- detalhes de cada posto de trabalho

OBJETIVOS DO ESTUDO DO “LAY-OUT”

a) reduzir ao mínimo o movimento de materiais e de pessoal, através de um fluxo de fabricação racional;

b) aproveitar racionalmente o espaço útil e dar flexibilidade à produção, facilitando novos arranjos;

c) integrar melhor os equipamentos com a finalidade de evitar investimentos desnecessários;

d) melhorar as condições do ambiente de trabalho a fim de facilitar as tarefas dos operários e supervisores;

e) causar impressão favorável aos clientes e visitantes, facilitando o seu atendimento.

BENEFÍCIOS DE UM “LAY-OUT” BEM FEITO E RACIONAL

a) satisfaz e mantém o interesse do empregado;

b) reduz o número de operações e de custos, devido ao cancelamento de movimentos inúteis;

c) proporciona melhor supervisão;

d) utiliza mais efetivamente mão-de-obra pela redução de movimentos inúteis;

e) proporciona melhor atendimento aos clientes e ao público em tempo menor.

FATORES A SEREM CONSIDERADOS PARA UM LAY-OUT RACIONAL:

- tipo de produto
- tipo de produção: contínua e não contínua
- delineamento
- tipo de operações envolvidas
- mudanças do produto
- integração dos departamentos da fábrica
- tipo de inspeção: localizada ou centralizada
- natureza dos riscos envolvidos: poluição, riscos químicos, segurança de pessoal e do prédio

- plano ou perspectivas de expansão futuros
- características da matéria prima: física, química, peso, volume, quantidade, etc
- características das máquinas e equipamentos usados na produção: movimentação, manutenção, inspeção, etc
- dimensão, peso, periculosidade, irradiação de calor, etc
- pessoal, destacando-se os seguintes pontos:
 - quantidade;
 - qualidade;
 - sexo;
- serviços a serem prestados de acordo com a Lei do Trabalho;
- estocagem: quantidade, dimensões tempo de estocagem perecibilidade dos materiais localização e arrumação;
- serviços auxiliares: vestiários, restaurantes, etc...

SINTOMAS DE UM “LAY-OUT” MAL FEITO

- Longas distâncias no movimentar;
- Má utilização do espaço útil;
- Congestionamento de materiais;
- Dificuldade em manter uma supervisão e um controle efetivos;
- Excesso de trabalho em processamento;
- Desbalanceamento nas máquinas; equipamentos e postos de serviço;
- Longos ciclos de produção com muitas esperas em seu desenvolvimento;
- Grande esforço físico ou mental durante as operações.

TIPOS DE “LAYOUT”

“LAYOUT” POR PRODUTO

É o mais adequado para produção em massa As máquinas, os equipamentos e postos de trabalho são fixos em uma linha, através da qual o produto flui.

Exemplo: linhas de montagem de automóveis, rádios, etc....

“LAY-OUT” POR PROCESSO

As máquinas são agrupadas por suas operações características, formando assim seções de tornos, furadeiras, fresas, etc. O produto percorre as diversas seções de acordo com o seu delineamento.

Exemplo: oficinas de manutenção

“LAY-OUT” FIXO OU POSICIONAL

É usado no caso de se ter um produto de volume, dimensões, ou peso muito grandes.

Exemplo: fabricação de navios, locomotivas, turbinas, etc. O Layout é feito por imposição da inexistência de espaço suficiente para adoção de um outro tipo.



O produto fica parado e as máquinas e equipamentos se deslocam em torno deles, seguindo um delineamento.

ESTUDO E PREPARAÇÃO DAS SOLUÇÕES

É de grande importância a determinação dos fluxos dos produtos desde o recebimento do material até sua expedição final.

Devem esclarecer-se:

- a) os estoques iniciais, intermediários e finais
- b) a sequência das operações

Em cada Posto de Trabalho devemos anotar:

- obstáculos;
- equipamentos necessários e desnecessários;
- pessoal ocioso ou em falta;
- produção máxima;

Em cada local de estocagem devemos indicar:

- qualidade do material a ser estocada;
- peso, dimensão e volume do material estocado;
- necessidade ou não de dispositivos de estocagem;

Quando instalamos um Posto de Trabalho devemos observar:

- a possibilidade de uma só pessoa operar vários equipamentos;
- possibilidade de expansão;
- pequeno depósito onde o material aguarda para ser operado ou depois de operado, para ser transportado;
- redução ao máximo dos fluxos de pessoal;
- evitar pontos de estrangulamento.

Processos de estudo de Lay-out e representação gráfica de soluções:

- Através de desenhos;
- Através de maquetes.

“LAY-OUT” DE ESCRITÓRIO

O Lay-out de escritório deve ser estabelecido após um estudo planejado do sistema de informações, relacionando com a distribuição de equipamento, móveis e pessoas pelo espaço disponível, de forma mais racional.

A vivência e o bom senso, aliados a técnica, concorrerão para um Lay-out bem feito.

Para a realização de um bom Lay-out existem alguns padrões:

- Obter uma planta do local onde serão feitas as modificações;

- Desta planta desenvolveremos os estudos referentes a: calcular e atribuir áreas aos diversos órgãos envolvidos;
- estabelecer quantidade e tipo de máquinas, equipamentos e móveis;
- providenciar em escala reduzida móveis, máquinas e equipamentos, em cartolina;
- distribuir as miniaturas na planta não se esquecer da parte de instalações elétricas, telefones, etc...
- apresentar as propostas de mudanças aos órgãos interessados. Deverão ser observados certos critérios como: fluxo de informações entre funcionários;
- funções que precisam ficar isoladas;
- localização de arquivos, máquinas e equipamentos próximo dos respectivos usuários;
- prever necessidade de deslocamento de pessoas e deixar livre o espaço requerido;
- evitar a localização de pessoal que atende ao público em local de difícil acesso;
- evitar atender pedidos particulares de soluções que objetivam satisfazer vaidades ou satisfação pessoal.
- o primordial é ater-se ao objetivo do estudo.

PARA SE IMPLANTAR O NOVO “LAY-OUT”

1) Preparar um cronograma onde todas as atividades básicas serão representadas com a estimativa dos respectivos tempos de execução.

2) Implementar o cronograma, providenciando:

- Distribuir cópia da nova planta a todos os chefes, marceneiros, eletricitistas, funcionários que tomarão parte nas providências de implementação fornecendo as informações necessárias para a boa realização do trabalho.

- Instruir todos os funcionários que terão suas posições modificadas, sobre todos os procedimentos que deverão ser supridos para a obtenção de resultados positivos.



UNIDADE – VI

PLANEJAMENTO

CONCEITO

A noção de planejamento mais geral é a de que ela é um processo de formulação de políticas substantivas. Trata-se, pois, de um processo através do qual se alcança um certo grau de compromisso institucional em torno de metas e meios para alcançá-las.

FASES DO PLANEJAMENTO

- Tomada de decisão: parte da cúpula da organização - envolve acionistas e executivos – (finalidade e políticas gerais da empresa).
- Avança para a formação de um banco de dados: avança para a formação de um banco de dados (informações, e pressupostos).
- Definição de diretrizes gerais: os obstáculos (estruturais, recursos, etc), prossegue na definição de diretrizes gerais que orientarão o trabalho. **Diretrizes:** são entendimentos generalizados que delimitam as tomadas de decisões de administradores subordinados.
- Definição de metas: (objetivos intermediários que balizam o caminho até que os objetivos sejam atingidos).
- Elaboração: – o planejamento é materializado em um documento denominado PLANO.
- Definição de estratégias: ou seja, das maneiras pelas quais ele será executado.
- Implantação e controle: (através da correção do curso proposto).

ASPECTOS A SEREM CONSIDERADOS

Para que o planejamento seja viável é preciso que se considere alguns pontos:

- Fatores condicionantes: valores, necessidades,
- Mercados, interesse, etc...
- Flexibilidade: aberto à mudanças
- participação: envolvendo a direção e os funcionários que irão executá-lo;
- Racionalidade;
- Legislação vigente, tecnologia disponível, recursos humanos, materiais, financeiros, etc...
- Avaliação constante

NÍVEIS

MACRO-ECONÔMICO: planejamento governamental
MICRO-ECONÔMICO: planejamento empresarial

ESTRUTURA DO PLANEJAMENTO

Resposta às indagações:

- O que deve ser feito? Objetivo(s)
- Como deve ser feito? ...Estratégia (natureza do trabalho a ser realizado)
- Quando deve ser feito? Época de realização
- Onde deve ser feito? Localização geográfica
- Quanto custará? Orçamento

DIVISÃO DO PLANEJAMENTO

O planejamento se subdivide em: Programas, projetos e atividades.

Programa: conjunto de ações integradas com objetivos gerais.

Projeto: conjunto de ações destacadas de cada programa, visando objetivos específicos.

Atividades: realização das tarefas necessárias para atingir os objetivos de um projeto.

Exemplo: Suponhamos que a Reitoria da Universidade Católica solicite que seja feito um PLANO para recuperação dos prédios do IPUC. Este planejamento deveria se iniciar pelo estudo das instalações atuais, indo até a fase de conclusão das obras, definindo-se antecipadamente, sobre o que fazer.

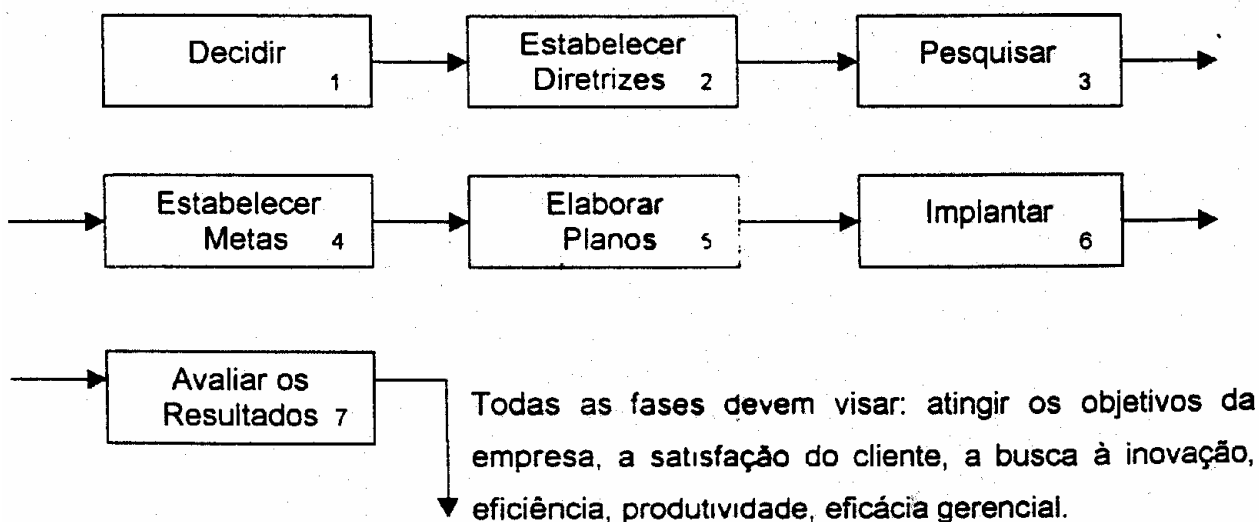
PROGRAMA	Recuperação dos prédios (salas de aula) do IPUC.
PROJETOS	• Reforma do prédio, das instalações do Dep. Mecânica. • Reforma das instalações do Deptº de elétrica. • Reforma das instalações do Deptº Civil. • Reforma das instalações do Deptº de Eletrônica
ATIVIDADES	• Elaboração do cronograma de serviços. • Comunicação à direção dos Deptº. • Contratação de uma firma especializada em reforma. • Elaboração de um programa de utilização de salas de aula (revezamento). • Solicitação de verbas à Reitoria. • Criação de uma comissão de acompanhamento e fiscalização de obras, etc.



SINTESE DO PROCESSO DE PLANEJAMENTO (REPRESENTAÇÃO GRÁFICA)



Fases



METODOLOGIA DO PLANEJAMENTO

Baseado no Método Cartesiano – René Descartes - Discursos sobre o método.

Princípios da evidência: Exploração de todas as fontes disponíveis de informações: pesquisa.

Definição e delimitação de objetivos: Prioridades

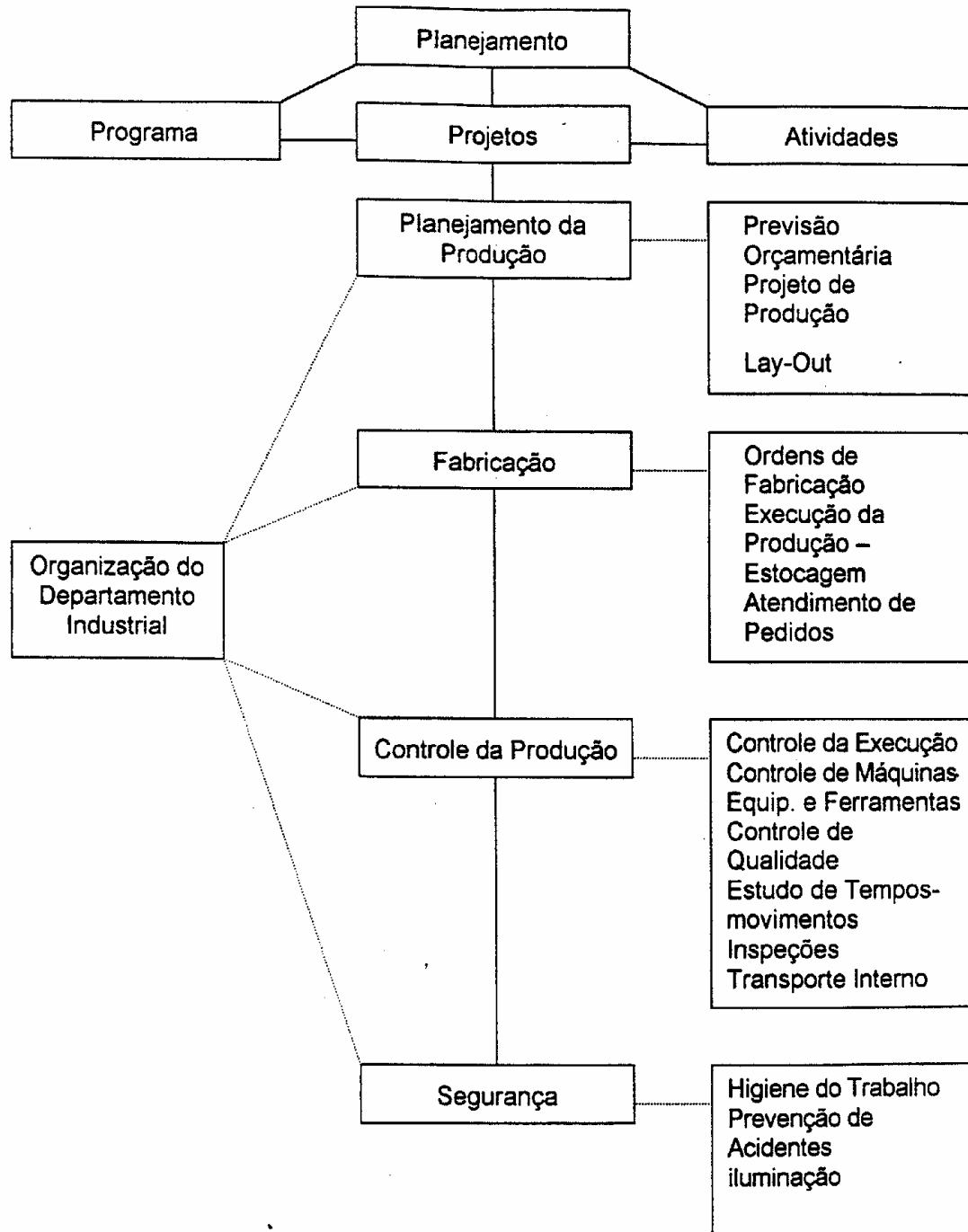
Princípios da decomposição: Indicação de possíveis alternativas: flexibilidade



Princípios da análise: Determinar as possíveis soluções para se atingir os objetivos

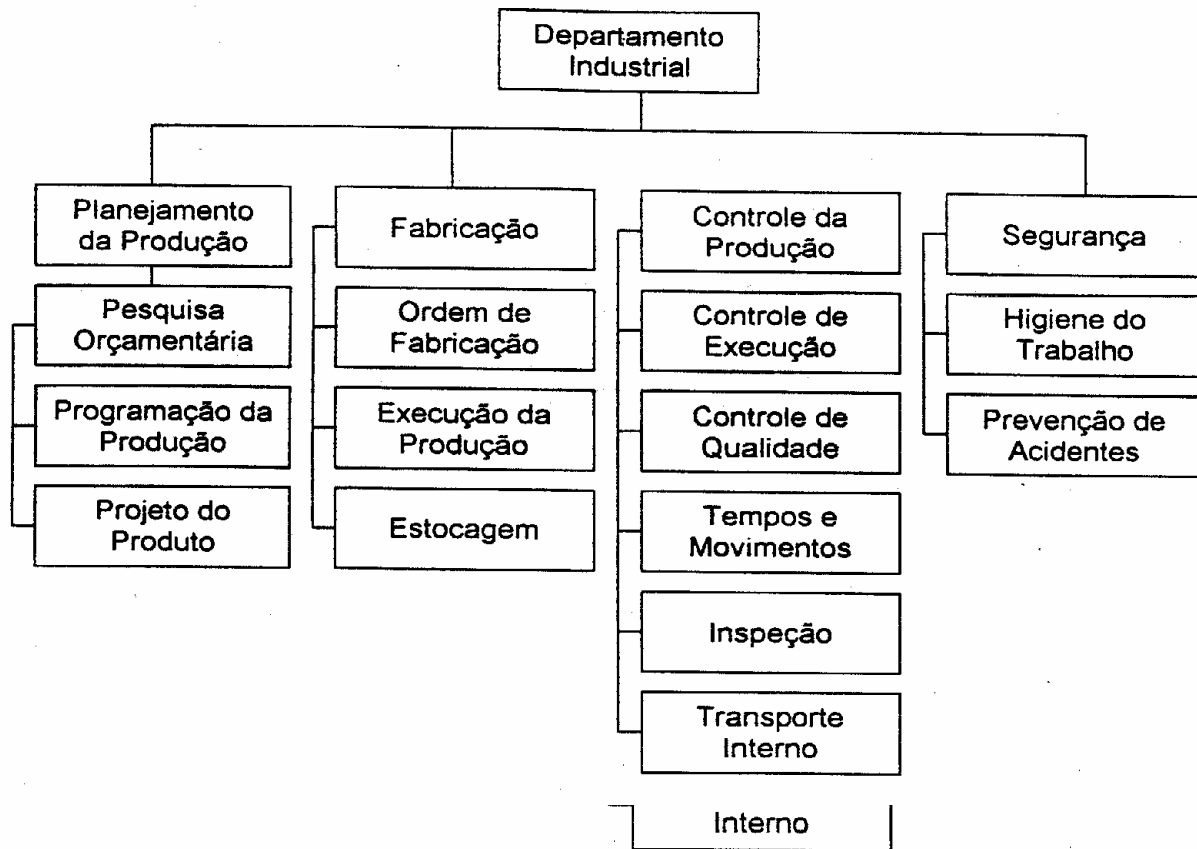
Princípio do controle: Avaliar resultados; fazer a revisão dos planos

EXEMPLO DE PLANEJAMENTO ORGANIZACIONAL





PRODUTO MONTAGEM DO ORGANOGRAMA



UNIDADE VII

DIREÇÃO

GERENCIAR

Significa **obter resultados** através das **pessoas**. O que implica em **habilidades** essenciais tais como:

PLANEJAR – ORGANIZAR – COORDENAR –
LIDERAR – TOMAR DECISÕES – AVALIAR E
ACOMPANHAR

Este capítulo trata de três temas que compõem a função “DIREÇÃO”: CHEFIA E LIDERANÇA (supervisão). Tomada de decisão e comunicações administrativas.

CHEFIA E LIDERANÇA

“Liderar é influenciar pessoas na consecução de um objetivo”. Sendo que liderança, é uma ação desenvolvida em grupo, um homem

sozinho não pode exercitá-la, falta-lhe o essencial – os subordinados.

Os chefes, supervisores, diretores, presidentes somente poderão ser considerados líderes quando dirigem obtendo a participação espontânea do grupo.

TIPOS DE LIDERANÇA

Liderança Autocrática: exercida pelo domínio de um sobre o grupo, pela imposição ou pelo poder de um cargo. É um líder dominante, mantendo posição arrogante. Seus planos é que devem ser executados, sem questionamentos por parte do grupo de subordinados.

Liderança democrática: neste método de liderança o Grupo é o elemento central. As habilidades, as idéias e a energia de todo o grupo formam o reservatório onde o líder consegue insumos para as suas realizações. O líder democrático tem assim a faculdade e a capacidade de representar o grupo, persuadi-los, dar voz a seus desejos, etc...

Liderança carismática: liderança supersticiosa com origens na submissão à santidade, ao heroísmo ou a exemplariedade de



uma pessoa e as ordenações por ela criadas ou reveladas.

CONCEITO DE CHEFIA

O entendimento generalizado parece nos levar a crer que chefiar consiste apenas em tomar posse do cargo, receber os respectivos vencimentos e expedir ordens aguardando que sejam cumpridas.

No entanto, além destas atribuições, chefiar é também: planejar, comandar, tomar decisões pelo grupo, coordenar, gerenciar e controlar.

RESPONSABILIDADE DO CHEFE

Vários termos são usados para designar a função de chefe: direção, supervisão, gerência, superintendência, presidência, etc levam aos termos DIRETOR, SUPERVISOR, GERENTE, SUPERINTENDENTE, PRESIDENTE, etc.

As responsabilidades gerais são **distintas** das responsabilidades do cargo. As responsabilidades gerais são **delegáveis**. A responsabilidade do cargo, ligado à própria essência da função de chefe, como contrapartida da autoridade, é por natureza indelegável.

Respeitando a diversidade de atribuições definidas pelas empresas ALFRED M. COOPER resumiu as principais responsabilidades do chefe;

- responsabilidade pela efetividade da produção;
- responsabilidade pela formação e desenvolvimento da moral do grupo;
- responsabilidade pela segurança, saúde e condições físicas dos subordinados;
- responsabilidade pela cooperação com os superiores, colegas de direção e os próprios subordinados;
- responsabilidade pelo treinamento e desenvolvimento dos subordinados;
- responsabilidade pela manutenção de registros e relatórios.

TOMADA DE DECISÃO

O administrador, gerente, etc, enfim o chefe, é responsável pelos homens, tempo, dinheiro, máquinas e método de que dispõe. Para determinar como melhor usar estes recursos em condições mutantes, ele precisa, a todo instante, tomar decisões.

Uma decisão é sempre uma escolha entre alternativas.

Toda decisão tem um risco.

Alguns chefes acham difícil tomar decisão por medo de errar. A decisão de não tomar decisões é pelo menos tão arriscada como aquela de agir.

Passos básicos da Tomada de Decisão:

- coleta de informações e dados
- a importância relativa de cada objetivo e os resultados que se deseja alcançar
- análise da situação
- consideração sobre as alternativas / efeitos

♦ **distintas** – diferente; separado.

♦ **delegáveis** – transmitir poderes por delegação; incumbir; encarregar; enviar alguém com poderes de julgar, resolver.

- tomar decisão
- transformar a decisão em ação

CENTRALIZAÇÃO ADMINISTRATIVA

Quando a maioria das decisões são tomadas nos escalões superiores da empresa.

Vantagens:

- conservação sistemática e consistente da autoridade os pontos centrais da empresa
- uniformidade de ação

Os males da centralização

- falta de confiança nos níveis **subalternos**♦
- falta de coragem para delegar
- excessiva centralização

Quando centralizar as decisões

- decisões que envolvem custos elevados
- definição de políticas, objetivos e diretrizes
- planejamento empresarial

DESCENTRALIZAÇÃO ADMINISTRATIVA

Quando a maioria das decisões são tomadas pelos níveis hierárquicos inferiores da empresa.

Vantagens:

- libera os executivos principais dos detalhes
- aumenta a velocidade de decisão para problemas específicos
- estimula as iniciativas individuais
- desenvolve a motivação, estimula a inovação

Os males da descentralização

- maior necessidade de controle
- executivos “universais”
- dispersão de esforços

Quando descentralizar as decisões

- após estabelecer a centralização apropriada
- após proporcionar comunicação e coordenação
- após estabelecer controles adequados
- após treinar os executivos

COMUNICAÇÕES ADMINISTRATIVAS

O que é Comunicação?

Definições:

- intercâmbio de palavras, pensamentos e opiniões
- transmissão de mensagem a um público ou pessoa
- **intercâmbio**♦ de conhecimentos e informações

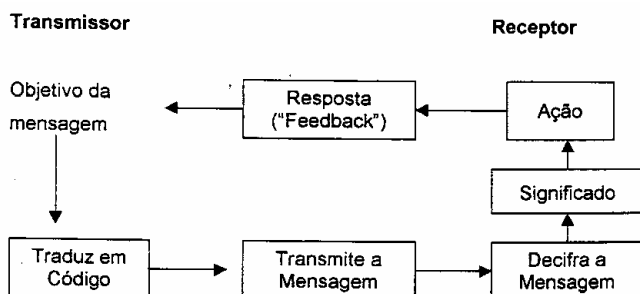
Elementos básicos na comunicação

♦ **subalternos** – que está sob as ordens de outro; secundário; inferior.

♦ **intercâmbio** – troca;



- A origem ou **transmissor**®
- A mensagem ou conjunto de símbolos
- O ponto de destino ou receptor:
- Qualquer interrupção afeta a um desses três elementos ou a todos eles.



O transmissor tem certas intenções (objetivos), as quais são traduzidas por ele (codificadas) ou transmitidas ao receptor através de um meio de comunicação. O receptor decifra (traduz) a mensagem, e aprende seu significado. O significado da mensagem faz com que o receptor haja de determinado modo. O receptor, então, dá indicação ao transmissor de que entendeu ou não o significado da mensagem, normalmente, através de uma ação; é bom lembrar, entretanto, que muitas vezes o que se modifica não é expresso através de aloés.

PARA HAVER COMUNICAÇÃO É NECESSÁRIO:

- A **codificação**® da mensagem, que deve ser clara, explícita para evitar distorções de sentido;
- A transmissão da mensagem, usando o melhor canal;
- A definição do objetivo da mensagem, que deve ser do conhecimento dos receptores da mensagem;
- O canal através do qual a mensagem caminha até seu destino;
- O estímulo que aciona o processo da comunicação, levando-a à percepção do receptor.

VALIDADE DA COMUNICAÇÃO

É necessário:

- A mensagem transmitida deve ser clara, precisa e concisa;
- Deve ser transmitida uma mensagem para cada objetivo;
- O transmissor da mensagem deve levar em consideração os elementos que receber;
- Não deve haver dupla transmissão de mensagem;
- As mensagens transmitidas não devem ser conflitantes;

® **transmissor** – que transmite; mandar de um lado para outro; comunicar.

® **codificação** – vocabulário convencional.

- A trajetória da mensagem deve ser itinerário lógico;
- O transmissor da mensagem deve ter autoridade para fazê-lo.

PROCEDIMENTOS PARA A COMUNICAÇÃO EFICIENTE

Retroação (Feed-back)

O termo refere-se à capacidade de certas máquinas (sistemas), de comprovar sua própria atuação e corrigi-la, se necessário.

As comunicações humanas – é usado este princípio, tornando tal utilização essencial se a informação a comunicar é complexa.

Comunicação Direta

As comunicações diretas tem resultados superiores às ordens escritas, avisos impressos ou artigos publicados.

Ajustamento ao Receptor

Levar em consideração o mundo particular de quem recebe a comunicação, buscando avaliar o impacto sobre seus sentimentos e atitudes. Quanto maior a distância entre a formação e a experiência do transmissor para o receptor, maior deverá ser o esforço para encontrar um ponto comum do entendimento.

Conhecimento dos Significados

Papel importante no mundo particular do receptor. Verificar as implicações e associações que envolve a proposição a ser transmitida.

Escolher o momento certo para a mensagem.

Reforçar as palavras com atos.

Linguagem simples e clara.

OBJETIVOS DA COMUNICAÇÃO:

Levar a mensagem a seu destino certo, evitando distorções geradas por conflitos de propósitos.

PROVIDENCIAS QUE DEVEM SEREM TOMADAS PELA DIREÇÃO:

- Classificar os objetivos da instituição
- Colocar estes objetivos em ordem decrescente de importância – hierarquiza-lo.
- Divulgar amplamente esses objetivos.
- Investigar a maneira e influenciar o comportamento dos subordinados.
- Empregar, de preferência a persuasão racional para influenciar o comportamento dos subordinados, levando-os a ser leais à instituição porque compreendem seus propósitos.
- Manter em postos de chefia pessoas que possuam autoridade pessoal e saibam



estimular boas relações humanas no trabalho.

- Manter rigorosamente a seqüência hierárquica evitando conflitos de autoridade.
- Elaborar comunicações explícitas e válidas.
- Policiar o conteúdo oculto das determinações mais importantes.
- Comunicar aos empregados as decisões tomadas pela direção

IMPORTANCIA DAS COMUNICAÇÕES

Na empresa a comunicação é importante porque:

- Propicia certeza de relações entre patrões e empregados.
- Conduz ao ajustamento funcional.
- Conduz a integração dos objetivos dos empregados com os objetivos da empresa
- Diminui os atritos e possibilita a solução de grande parte dos problemas internos
- Produz estímulos capazes de balizar o procedimento dos subordinados.
- Possibilita a aceleração do processo de desenvolvimento da empresa.
- Possibilita seja conseguida a coordenação administrativa.

BARREIRAS À COMUNICAÇÃO:

1. O Receptor ouve o que espera ouvir

O que ouvimos ou entendemos quando alguém nos fala está condicionado, em grande, por nossa experiência própria e nossos antecedentes. Em lugar de ouvirmos o que nos dizem, ouvimos o que nossa mente nos diz que foi dito.

Todos tendemos a ter idéias preconcebidas sobre o que nos é transmitido: - quando ouvimos algo novo tendemos a identificá-lo com algo semelhante por nós anteriormente experimentado.

2. Emissor e Receptor tem percepções distintas.

Este obstáculo à comunicação se refere ao fato das pessoas interpretarem um mesmo estímulo de formas distintas, conforme suas experiências anteriores.

3. O Receptor avalia a fonte

O receptor não somente avalia o que ouve, apoiado em sua própria formação e experiência anterior, mas também, levam em conta quem diz. Sinteticamente é extremamente difícil estabelecermos uma distinção entre o que ouvimos e os sentimentos que nos inspira a pessoa que o diz.

4. O Receptor faz caso omissos da informação contrária à que já possui

As comunicações falham freqüentemente em surtir os efeitos desejados por irem contra outra informação já em poder do receptor.

5. As palavras tem significado distintos.

Problema semântico. Não podemos transmitir "significado", tudo o que podemos

transmitir são palavras. E as mesmas palavras podem sugerir significados distintos para pessoas diferentes.

O significado está nas pessoas e não nas palavras.

6. Nosso estado emocional condiciona o que ouvimos

UNIDADE – VIII

CONTROLE

DEFINIÇÃO:

É a função administrativa que consiste em MEDIR e CORRIGIR o desempenho para assegurar que os objetivos sejam alcançados. O controle é exercido através das pessoas.

PROCESSO BÁSICO: 3 ETAPAS

- a) estabelecer padrões
- b) medir o desempenho
- c) corrigir os desvios em relação aos padrões e planos

PRINCÍPIOS

- a) Dos padrões: o controle adequado requer padrões objetivos precisos e convenientes
- b) Do ponto estratégico: seria dispendioso e desnecessário uma administração acompanhar todos os detalhes da execução (todo o processo), concentrar a atenção nos desvios relevantes com relação aos resultados.
- c) Da exceção: controlar principalmente as exceções: situações excepcionalmente boas ou más.
- d) Da flexibilidade: adaptação dos vários princípios de controle.
- e) Da revisão: (ou pós controle): devem ser revistos periodicamente.
- f) Da ação: controle seguido de ação corretiva.

Exemplos:

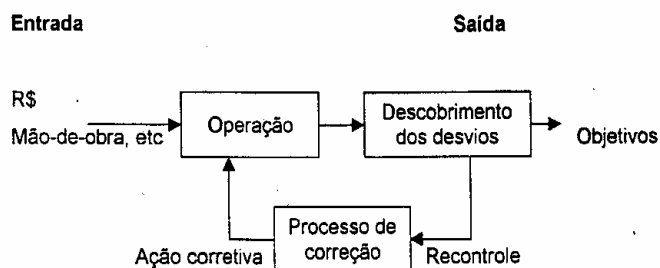
Pert: para programação
Auditoria: para finanças (recursos pagos)
Orçamento: para recursos financeiros a serem pagos posteriormente
Físicos: homem/hora por unidade produzida
Custos: custo de mão-de-obra produzida
Receita: R\$ (real) por tonelada vendida
Capital: lucro líquido

Requisitos

- devem acusar prontamente os desvios
- ser objetivos e flexíveis
- refletir o padrão da organização (natureza e recursos)
- devem ser econômicos
- devem ser corretivos



O PROCESSO DE CONTROLE



UNIDADE – IX

SISTEMAS ADMINISTRATIVOS

SISTEMAS:

Para se compreender a função administrativa é necessário que se estude a empresa como parte integrante de um sistema na qual ela se insere.

Em termos de definição “Sistema é qualquer entidade conceitual ou física, composta de partes inter-relacionadas, interatuantes ou interdependentes”. Assim, o homem é um sistema, o carro outro, com mecanismos de ação diferenciados. Cada um deles é formado por subsistemas (do carro basta o motor parar para que os demais fiquem sem função e o carro não anda, o do homem basta uma lesão grave em dos subsistemas para que o todo fique prejudicado. No entanto, é claro que o carro e o homem são de natureza e complexidade diferentes. E a empresa? Coube a Kenneth Boulding agrupar e hierarquizar os sistemas segundo a complexidade de que se revestem. Sugeriu de oito níveis:

No primeiro, situam-se os sistemas estáticos. Compõem-se eles de Estruturas, tipificadas pelos padrões dos átomos numa fórmula molecular, dos da terra ou do sistema solar.

O segundo nível compreende os sistemas dinâmicos simples. Neles se incluem os mecanismos de relógio, de movimentos pré-determinados. As alavancas e as roldanas, embora sejam máquinas bastantes complicadas, os motores a vapor e os dínamos, podem ser incluídos nesta categoria.

O terceiro abrange os sistemas cibernéticos simples, como o termostato. Este dispositivo implica a comunicação e integração de informações, permitindo ao sistema regular-se e manter determinado equilíbrio dentro dos limites estabelecidos.

No quarto nível encontramos o sistema “aberto” ou auto-regulável. Neste nível, a vida diferencia-se da não vida. Pode-se chamá-lo de nível da célula. Chamas e rios são sistemas abertos simples. Nem sempre é fácil diferenciar vida de não

vida exceto no sentido de que até mesmo os organismos vivos mais simples tem processo de ingestão, excreção e mudança metabólica.

A vida vencida ilustra o quinto nível.

O sexto nível é o reino animal.

O sétimo nível tem como sistema o ser humano, o homem possui a qualidade auto-reflexiva. Ele não apenas sabe mas sabe que sabe. Tem memória desenvolvida, capacidade de fala, está consciente do passado e do presente.

O oitavo nível é o da organização social. A unidade não é o indivíduo mas o papel por ele desempenhado. Podemos definir as organizações sociais como um conjunto de papéis **enfeixados**® em sistemas pelos seus respectivos canais de comunicação.

Como se pode ver as organizações fazem parte dos sistemas abertos ou seja sistemas cuja característica principal é o seu inter-relacionamento com o meio exterior e, ainda, estão situados no oitavo nível, ou seja, o de maior complexidade.

Isso quer dizer que não é fácil o entendimento do fenômeno organizacional, conforme salienta Geraldo C. Caravantes em sua obra. “- Não nos contentemos com soluções simplistas para o equacionamento de problemas organizacionais que são complexos”.

CONCEITO DE SISTEMA

Qualquer entidade conceitual ou física composta por partes inter-relacionadas, interatuantes ou interdependentes.

ESTÁGIOS

1°. Sistemas estáticos – Mapas da Terra; Estruturas; Sistema Solar.

2° Sistemas dinâmicos simples – Mecanismo do Relógio, Dínamos, alavancas, etc.

3° **Cibernéticos**® simples – Termostato (comunicação e integração de informações).

4° Sistemas abertos ou Auto-reguláveis = Cédula; Chamas e rios.

5° Vida vegetal

6° Reino animal

7° Ser humano

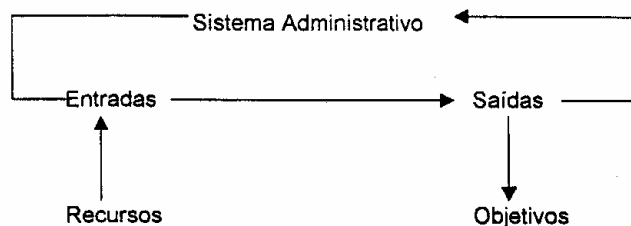
8° Organização social (papel desempenhado)

♦ **enfeixado** – reunido, junto.

♦ **cibernético** – estudo dos mecanismos e de controle nas máquinas e nos seres vivos. Como adjetivo, aplica-se à arte que tende representar coisas em movimento, utilizando fontes da técnica moderna.



MODELO DE SISTEMA "Feed-Back"



ANÁLISE DO SISTEMA

- Ambiente: Características da Demanda (Estudo das possibilidades do mercado).
- Medida de Rendimento: Custo de esforço, Natureza do produto.
- Recursos: -pessoal, - financeiros; - materiais; - equipamentos.
- Componentes: Órgãos de atividades do sistema. Ex.: Composição de um sistema administrativo.

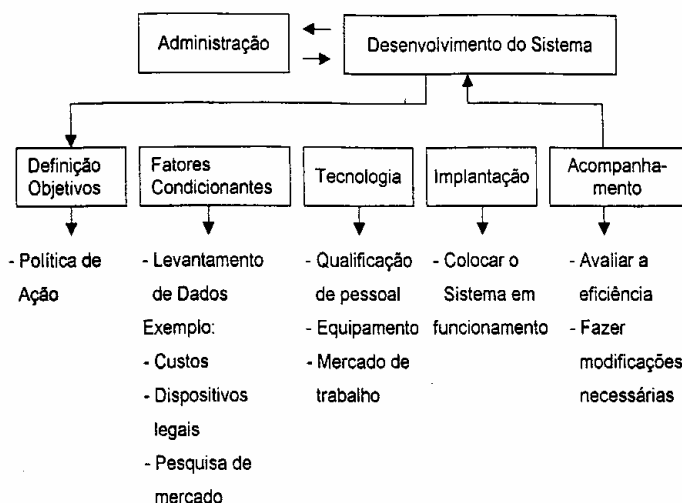
COMPOSIÇÃO DE UM SISTEMA ADMINISTRATIVO

- SISTEMA
- Estrutura da Organização (Organograma)
 - Canais de Comunicações
 - Fluxo e Volume de Trabalho
 - Aproveitamento de Espaço Físico
 - Métodos de Trabalho
 - Equipamentos utilizados
 - Formulários, instruções e Normas de Serviços

ADMINISTRAÇÃO E DESENVOLVIMENTO DO SISTEMA

- Tomada de Decisões
- Controle de Entradas e Saídas. Ex.: Desenvolvimento do Sistema.
- Definição de Objetivos
- Definição da Política de Ação
- Identificação e Ponderação de fatores que afetam os planos de trabalho. Ex.: Custos, Dispositivos Legais, Pesquisas de Mercado
- Tecnologia (grau de desenvolvimento dos fatores de produção)
- Implantação do sistema
- Acompanhamento

"FEED - BACK"



CONCEITO TRADICIONAL

Tipo de estruturação visando a coordenação e orientação técnica de forma sistemática entre os órgãos que exercem atividade meios.

Características fundamentais de um sistema.

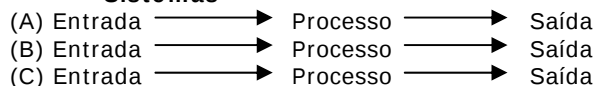
- Organizar as atividades-meio horizontalmente, não em termos de hierarquia mas de Supervisão e Orientação técnica.
- Atividade-fim – Visando o público, objetivo – se organizam no sentido vertical, inclusive a hierarquia.

CONCEITO MODERNO

Sistema é um conjunto de órgãos, atividades ou informações – Entrada – que se relacionam em funcionamento coordenado – Processo ou processamento – visando à obtenção de determinados resultados ou informações organizacionais – Saída.

SISTEMAS EM DIVERSOS NÍVEIS ESTRUTURADOS E SOB E SOB DIVERSAS MODALIDADES

Sistemas



SISTEMA ADMINISTRATIVO

Fenômeno multidimensional, isto é, que a caracterização técnica de um determinado mecanismo administrativo é sempre a resultante da ponderação de uma série de variáveis condicionantes.



ELEMENTOS TÉCNICOS E VARIÁVEIS QUE ATUAM NA FORMULAÇÃO DO SISTEMA ADMINISTRATIVO



A morfologia do sistema é a resultante de 3 esferas de fatores condicionantes:

- Ambiente Cultural
- Fatores organizacionais internos
- Imposições técnicas

Ambiente Cultural	Fatores Organizacionais Internos	Imposições Técnicas
• Caráter de organização • Público • Fatores éticos • Filosofia econômica • Sistema de status • Mito e tabus • Composição étnica • Grupos de pressão • Competição, etc.	• Hierarquia • Pessoal • Orçamento • Legislação • Objetivos da empresa • Políticas de ação • Outros sistemas administrativos, etc.	• Comunicação • Controle • Coordenação • Relação linha-staff • Distribuição de trabalho, etc.

SISTEMA
Rotina
Lay-out
Formulários
Métodos de trabalho
Equipamentos

Fatores condicionantes dos Sistemas Administrativos

ADMINISTRAÇÃO DE PESSOAL

Só inicia a partir da elaboração do Plano de Cargos e Salários que irá orientar as chefias quanto às funções de **recrutamento, seleção e treinamento de pessoal**.

O plano tem que ter por base uma análise de trabalho, ou seja, o que o trabalho vai exigir do ocupante:

- Pela descrição do cargo
- Pelas qualidades definidas



ANÁLISE DO TRABALHO - FASES

- Coleta de dados
- Estudo dos dados apurados
- Descrição dos dados
- Discussão e aprovação
- Procedimentos complementares

FIXAÇÃO DE CARGOS / ATRIBUIÇÕES E REMUNERAÇÃO

Descrição dos cargos, faixa de vencimentos, etc são componentes do Plano de Cargos e Salários. Este trabalho é desenvolvido, normalmente, pela equipe de Recursos Humanos da Empresa (psicólogos, administradores, etc), o Plano irá orientar todo o processo de recrutamento e seleção de pessoal.

RECRUTAMENTO

O Recrutamento é dividido em quatro fases:

- estudo do mercado
- atração de mão-de-obra
- preenchimento da ficha de inscrição
- controle dos resultados do recrutamento

ESTUDO DO MERCADO

- a) Mercado fixo – ex: datilógrafo
 - b) Mercado cíclico – ex: camareira de hotel
 - c) Mercado limitado ou ilimitado: procurar o mais próximo da empresa
 - d) Ocupado ou disponível: como atrair uma pessoa que está trabalhando
- Oferta e procura = equilibrado; excesso; raro

ATRAÇÃO DE MÃO-DE-OBRA

Estudo dos veículos de comunicação com mão-de-obra.

- Jornal – cartazes em locais estratégicos
- Mão-de-obra especializada – revistas técnicas
- Mão-de-obra menos qualificada – jornais de grande circulação, rádio.

PREENCHIMENTO DA FICHA DE INSCRIÇÃO

Usar modelo adequado às necessidades

CONTROLE DOS RESULTADOS DO RECRUTAMENTO

- rapidez
- qualidade
- custo
- permanência
- controle de saídas

SELEÇÃO

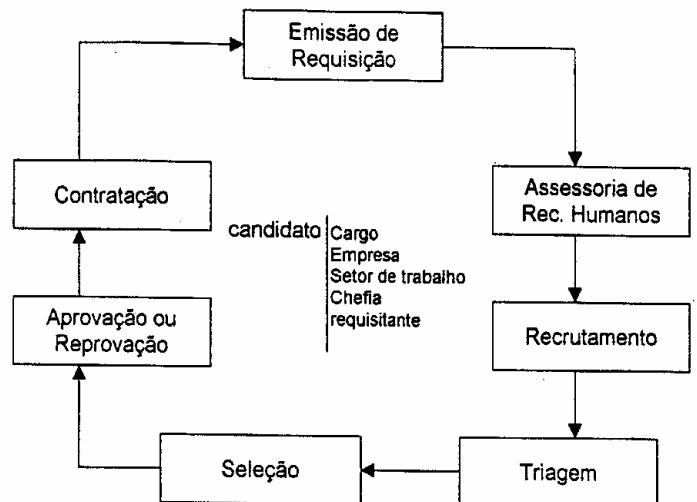
Baseia-se no sistema de mérito. Antigamente a pessoa mais capaz era a mais confiável (parentes, principalmente). Atualmente,

seleção é baseada no potencial (capacidade do indivíduo).

FASES

- Avaliação da capacidade do indivíduo (conhecimentos e experiências, curriculum vitae);
- Investigação social (ficha individual).
- Entrevista (aprofundamento)
- Exames e provas (psicotécnicos, concursos, etc.)
- Estágio probatório
- Aprovação ou reprovação
- Contratação

ETAPAS DO RECRUTAMENTO E SELEÇÃO REPRESENTAÇÃO GRÁFICA



TREINAMENTO

Desenvolvimento de pessoal na empresa.

OBJETIVOS

- Preparar e orientar os novos empregados.
- Manter e aumentar o desempenho.
- Promover integração.
- Aumentar capacidade técnica.
- Habilitação para promoção
- Preparar chefias.
- Reciclar e proporcionar conhecimentos adicionais.

PLANEJAMENTO DO PROCESSO DE TREINAMENTO

- Identificação de necessidades
- Escolha do método mais indicado
- Definir responsáveis
- Fixar incentivo



TIPOS DE TREINAMENTO:

Treinamento de formação: Anterior à admissão do empregado, preparação e orientação de candidatos a cargos e funções.

Treinamento posterior à admissão: Preparar o empregado para o desempenho de determinada atividade ou para aumentar a sua eficiência na execução de tarefas inerentes ao cargo ou função.

Treinamento funcional: Parte do aperfeiçoamento de grupos para a realização de tarefas comuns;

Treinamento introdutório ou de iniciação: Preparar empregados recém-admitidos (direitos, obrigações, estrutura da empresa, etc).

Treinamento para aumento de eficiência: Melhorar o rendimento. Cursos de pequena duração.

Treinamento para promoção: Preparar o funcionário para funções de maior responsabilidades e dificuldades.

Treinamento para transferência: Adaptação ao novo local.

Treinamento no plano de relações humanas: adaptação integração, família, valores sociais, etc.

UNIDADE – X

SEGURANÇA E MEDICINA DO TRABALHO

HISTÓRICO:

Acidentes com os homens sempre ocorreram, e sempre houve condições inseguras e atos inseguros.

O homem esta cercado de perigo por todos os lados. A sua sobrevivência se dá pela sua astúcia, inteligência superior, ao uso de suas mãos, com polegares em posição aos outros dedos.

O uso do fogo e de armas proporcionou-lhe mais proteção, porém introduziu novos riscos. Dessa forma, tanto o homem pré-histórico com a da idade da pedra estavam em sua vida diária, constantemente expostos a perigos que constituíam parte de sua luta pela existência. Quando se formou o clã, como extravasamento natural da família, foram delegadas que envolviam riscos calculados para o bem-estar do clã. “**Correr riscos**” é, pois, uma historia antiga.

Em lugar do risco calculado para o bem-estar da tribo encontra-se o cavaleiro medieval que participava de torneios para glória pessoal ou para sentir a emoção decorrente da ação e do perigo. Atualmente, encontra-se a mesma motivação nos que tomam parte em corridas de automóveis, de motocicletas, aeronaves e etc.

“**Correr riscos**”, na maioria das vezes desnecessariamente, era característica da vida diária de nossos antepassados, tanto em seu trabalho como em sua recreação.

Mas tarde, o artífice individual (sapateiro, ferreiro, carpinteiro, pedreiro etc) geralmente trabalhava sozinho ou com um ajudante ou aprendiz.

Se fosse morte ou ficasse gravemente ferido em um acidente de trabalho, o fato não atrairia muito a atenção, pois seria um acidente isolado e, em geral, apenas tomariam conhecimento deles seus vizinhos e colegas imediatos.

Modernamente, a proteção do trabalhador no desempenho de suas atividades tem sido uma das maiores preocupações nos países industrializados e os esforços desenvolvidos nesse terreno permitiram sensível redução no número de acidentes, diminuição dos acidentes mais graves, assim como efetiva proteção do acidentado e seus dependentes.

Esses resultados foram conseguidos graças, principalmente, a um conjunto de leis bastante rigorosas e crescente conscientização de empregados e empregadores sobre a importância do cumprimento dessa legislação.

No Brasil, hoje, também já existe essa legislação: seu objetivo é coordenar, orientar, controlar e supervisionar a fiscalização e demais atividades relacionadas com a Medicina e Segurança do Trabalho.

Essa legislação, consubstanciada na Lei nº. 6.514, de 22-12-1977, e na Portaria nº 3.214, de 8-6- 1978, dotou o Brasil de normas de segurança, higiene e medicina do trabalho que espelham com fidelidade as exigências da presente realidade social e econômica.

A legislação citada modificou a denominação dessas atividades até então chamadas Higiene e Segurança do Trabalho para **Segurança e Medicina do Trabalho**.

CONCEITOS BÁSICOS E OBJETIVOS DA SEGURANÇA E MEDICINA DO TRABALHO:

A Segurança do Trabalho: pode ser considerada como o conjunto de atividades de reconhecimento, avaliação e controle dos riscos à acidentes, ou seja, a prevenção dos acidentes de trabalho propriamente ditos, isto é, aqueles que produzem cortes, fraturas, amputações lacerações etc.

A Medicina do Trabalho: pode ser considerada como o conjunto de atividades de reconhecimento, avaliação e controle dos riscos à saúde na indústria, ou seja, visa à prevenção das doenças ocupacionais.

Embora nem sempre seja possível estabelecer uma linha nítida de separação entre Segurança e Medicina do Trabalho, costuma-se, por questão didática, estabelecer distinção entre uma e outra, podendo-se então dizer que, em tese, a Segurança do Trabalho visa proteger a integridade física do trabalhador contra as consequências **agudas** que lhe poderão advir do trabalho, enquanto a Medicina do Trabalho procura resguardá-lo das consequências de caráter **crônico**.



ACIDENTES DE TRABALHO: CONCEITO E CAUSAS

Um acidente é uma ocorrência não programada, inesperada, que interfere no processo ordenado do trabalho ou interrompe-o. Um acidente pode envolver qualquer pessoa ou uma combinação dos seguintes itens:

- homens;
- material;
- maquinaria;
- equipamento;
- tempo.

Uma lesão é o resultado de um acidente. O acidente em si é controlável; a lesão, porém, que resulta do acidente é difícil de ser controlada. Portanto, os esforços na prevenção de acidentes devem ser dirigidos antes para o acidente que para a lesão.

CAUSAS DE ACIDENTES

A causa de acidentes é a ação e/ou condição que precede imediatamente o acidente. Daí se pode ver que os acidentes são causados por:

- **Condições inseguras**, tais como: maquinaria desprotegida ou mal protegida; equipamento defeituoso; piso escorregadio, fraco ou desnivelado; arranjo perigoso de equipamento, ventilação ou iluminação imprópria.
- **Atos inseguros**, tais como: tornar inoperante os dispositivos de segurança; usar equipamento inseguro; postura ou posição insegura; trabalhar sobre maquinaria ou equipamento em movimento, distrair-se, importunar ou brincar em serviço; deixar de usar vestimenta adequada ou equipamento individual de proteção; usar roupas ou aparelhos inseguros e velocidades perigosas.

Os atos inseguros são devidos ao elemento humano: compreendem características físicas e mentais, conhecimento, capacidade de atitudes do indivíduo, que são responsáveis pelo ato causador do acidente.

CORES NA SEGURANÇA

As cores na segurança são:

- **De identificação**: para assinalar características especiais, como: tubulações condutores de água potável. Água quente, ar comprimido, vapor etc.; cilindros com oxigênio, neon e outros; classificação de vergalhões de aço, utilização de escaninhos, prateleiras, etiquetas, fichas etc.
- **Dissimulantes**: realçam intencionalmente pormenores ou áreas, assim como partes móveis de máquinas, áreas de depósitos ou de circulação.

- **Focalizantes**: chamam a atenção para determinados pontos importantes, como faces internas de tampas de proteção, campo de trabalho em máquinas operatrizes. Para maior destaque é conveniente que o resto seja pintado com cor dissimulante.
- **De segurança**: indicadora de precaução ou perigo devendo chamar a atenção. Esse assunto é normalizado pela ABNT, que regulamenta seu uso na publicação NB-76 (cor na segurança do trabalho, 1968).

AS CORES COM A RESPECTIVAS FINALIDADES SÃO:

- **Vermelho**: proteção contra **fogo**: para distinguir e indicar partes, equipamentos de proteção e combate a incêndio.
- **Alaranjado**: para alertar; é sinal de atenção que serve para indicar partes móveis e perigosas de máquinas, face interna de caixas e chaves elétricas.
- **Amarelo**: designa precaução, **cuidado**. Deve marcar paraquitos e corrimãos, espelhos de degraus, soleiras de portas, vigas baixas, pára-choques ou traseiras de veículos de circulação interna ou externa, viaturas que circulam em campos de pouso e tudo o que precisa ser **visto**.
- **Verde**: significa **segurança**. Cor básica para designar caixa de primeiros socorros, local para curativos de emergência, quadro sobre segurança.
- **Azul**: para aviso de que não deve ser acionada máquina ou equipamento pesado. Sinais de advertência devem ser colocados no botão de partida ou fonte de força das máquinas.
- **Púrpura**: assinala a presença de radiações eletromagnéticas, penetrantes ou radioativas.
- **Branco**: limitação de áreas de estacionamento, circulação, depósito.
- **Preto**: coletores de detritos, cavacos, escórias. Estas cores não devem ser usadas com finalidades decorativas ou com outro sentido que não o convencional nos locais de trabalho, mesmo nos casos em que o fundo não é contrastante.

RELAÇÃO COR / LOCAL VERMELHO

- ✓ Estações e equipamentos de bombeiros.
- ✓ Localização de extintores de incêndio e sinal indicador de saída em caso de incêndio.
- ✓ Baldes p/ caso de incêndio, caixas de alarme contra fogo e local das mangueiras.
- ✓ Hidrantes das indústrias, bombas e sereias de alarde de incêndio.
- ✓ Postes indicadores das válvulas dos sistemas e tubulações dos "sprinklers".



ALARANJADA - Alerta

- ✓ As partes móveis, expostas e não protegidas de maquinaria. Aqui o interior dos anteparos móveis (os que podem ser abertos ou removidos) deve ser pintado de cor-de-laranja, para chamar a atenção dos operadores.
- ✓ Botões e caixas de movimentação. Essa cor servirá de alerta a qualquer pessoa sobre o risco potencial existente e como aviso de "não ponha a mão" a pessoas não autorizadas.
- ✓ Engrenagens, polias, rolos, cortadores, garras expostos. Aqui só as bordas das partes expostas são pintadas de cor-de-laranja para prevenir contra o contato.
- ✓ Fusíveis e caixas de interruptores abertos. Aqui pelo menos o interior da caixa ou da tampa é pintado de cor-de-laranja para prevenir contra os fios e equipamentos eletrificados expostos.

AMARELO - Alta visibilidade

- ✓ Equipamento de construção (ou partes dele), tais como motoniveladoras, tratores, caçambas.
- ✓ Marcadores de canto para empilhamento.
- ✓ Bordas expostas e não protegidas de plataformas, poços e paredes. Guarnições suspensas do teto ou paredes que avançam para as áreas de operação normal (dentro do espaço livre para tráfego).
- ✓ Corrimãos, balaustradas, degraus inicial e final de escadas, em que haja necessidade de cuidado.
- ✓ Bordas horizontais de portas contrabalançadas de elevador de deslizamento vertical.
- ✓ Locomotivas de indústrias (ou parte delas).
- ✓ Polias inferiores de talhas ou guindastes.
- ✓ Marcas para projeções, passagens, transportadores, canos e traves baixo, armações de elevadores e portas de elevadores.

VERDE - Segurança

- ✓ Padiolas e caixas das padiolas.
- ✓ Salas e caixas dos equipamentos de socorros de urgências.
- ✓ Ambulatórios médicos.
- ✓ Recipientes de máscaras contra gás.

AZUL - Precaução

- ✓ Elevadores.
- ✓ Fogões e tintas, Tanques, Fornos, Caldeiras, Controles elétricos e Secadores.
- ✓ Poços de inspeção subterrâneos, Válvulas, Andaimes, Escadas e Sinais para linhas férreas.

Branco, preto ou uma combinação de ambos devem ser as cores básicas para as marcações de tráfego e assuntos relacionados com ordem e limpeza.

De acordo com as condições locais, devem-se usar branco liso, preto liso, faixas de cor única, faixas alternadas de branco e preto, ou xadrez branco e preto. A seguir apresenta-se uma lista parcial de sugestões para sua aplicação:

TRÁFEGO

- Fundos sem saída de corredores e passagens.
- Localização e largura das faixas de circulação.
- Escadas (espelhos, linhas de direção limites de bordas).
- Sinalização.

ORDEM E LIMPEZA

- Localização das latas de resíduos.
- Cantos brancos de salas ou passagens.
- Localização de bebedouros e equipamentos para distribuição de alimentos. Branco – Tráfego Preto Púrpura - Radiação
- Áreas não obstruídas do piso ao redor de equipamentos para socorros de urgência, combate a incêndios e outros.

PREVENÇÃO E PROTEÇÃO CONTRA INCÊNDIO

A prevenção dos incêndios é um princípio de engenharia aplicada para prevenir o início do incêndio; compreende a descoberta, extinção e controle do incêndio depois que tenha começado.

A química do fogo

Para que o fogo se manifeste é necessário:

- ❖ Calor;
- ❖ Oxigênio;
- ❖ Combustível

A remoção de qualquer desses elementos impede o fogo de se manifestar ou provoca a sua extinção. Assim, sempre que for preciso combater o fogo, os esforços devem ser destinados à remoção de um dos três elementos citados.

REMOÇÃO DE CALOR: as fontes de calor incluem: oxidação, encanamentos de vapor, fios, arcos e centelhas elétricas, chamas, fósforos acesos, cigarros acesos, raios diretos do sol. A remoção dessas fontes ajudará a controlar o calor.

REMOÇÃO DO OXIGÊNIO: para sustentar a combustão é necessário 16% de oxigênio. Por isso, torna-se indispensável reduzir a porcentagem de oxigênio no ar abaixo de 16%.



REMOÇÃO DO COMBUSTÍVEL: para remover o combustível é necessário remover ou controlar os líquidos, vapores e gases inflamáveis e os materiais combustíveis.

CONTROLE DO CALOR: consiste em controlar:

- chamas abertas;
- fagulhas;
- fricção;
- hábito de fumar perto de inflamáveis;
- eletricidade.

CLASSES DE FOGO

CLASSE A: São materiais de fácil combustão com a propriedade de queimarem em sua superfície e profundidade e que deixam resíduos. Exemplos: tecidos, madeira, papel, fibras etc. O fogo é extinto eliminando-se o calor pela aplicação de um agente refrigerante ou abafador, como a água.

CLASSE B: São considerados os inflamáveis, os produtos que queimam somente em sua superfície, não deixando resíduos. Exemplos: óleos, graxas, vernizes, tintas, gasolina. O fogo é extinto eliminando-se o oxigênio por meio de um agente de revestimento ou abafamento, como espuma, vapor ou neblina de água.

CLASSE C: São considerados os que ocorrem em equipamentos elétricos energizados. Exemplos: motores, transformadores, quadros de distribuição, fios. O fogo é extinto desligando-se o fornecimento da corrente elétrica e combatendo o fogo com líquidos, gases, ou pós não condutores. O agente extintor abafa e esfria, reduzindo assim o calor e a quantidade de oxigênio no ar que circula imediatamente o fogo.

CLASSE D: São considerados os elementos pirofóricos, como magnésio, zircônio, titânio. O fogo é extinto com o extintor do tipo pó químico seco; o pó químico deve ser especial para cada material.

TIPOS DE EXTINTORES

- espuma
- gás carbônico (co₂);
- pó químico seco (pqs);
- água pressurizada.

O quadro seguinte indica o tipo de extintor recomendado para cada classe de fogo

Classe de fogo	Tipo de extintor recomendado
A	espuma e água pressurizada
B	espuma, CO ₂ e PQS
C	CO ₂ e PQS
D	PQS

RUÍDO: CONCEITO. NÍVEIS. CONSEQUÊNCIAS E PREVENÇÃO

CONCEITO:

Ruído é um som confuso, discordante, composto de várias frequências que não são distinguíveis do som normal.

NÍVEIS DE RUÍDO

Os ruídos podem ser medidos por aparelhos medidores de intensidade (nível de pressão sonora) e analisadores de frequência. A intensidade de ruído é marcada no aparelho em decibéis (db). Eis a seguir alguns níveis de intensidade de ruídos típicos:

- Rumor de folhagem com vento leve.....10 db
- Tique-taque de relógio30 db
- Voz de conversa a 1 m60 db
- Martelo pneumático a 3 m90 db
- Buzina forte de automóvel a 7 m 100 db

Observação: Acima de 120 db encontram-se os ruídos que produzem dores de ouvido, como é o caso dos motores de aviões a jato.

EFEITO DE RUÍDO SOBRE O APARELHO AUDITIVO

Os efeitos nocivos ao ruído sobre o aparelho auditivo são proporcionais à intensidade e duração.

Podem trazer as seguintes consequências:

- **Hipoacusia transitória:** nos casos de exposição curta a ruído intenso (90 a 120 db), pode ocorrer redução transitória da acuidade auditiva, principalmente para sons agudos.
- **Surdez profissional:** nos casos suscetíveis de exposição longa a ruídos intensos (90 a 120 db), ou exposição curta a ruídos intensos (90 a 120 db), ou exposição curta a ruídos excessivamente intensos (120 a 140 db), pode ocorrer perda da audição, geralmente incurável.
- **Ruptura do tímpano:** nas exposições a ruídos estrondosos, como explosões, pode ocorrer perda do tímpano que traz, entre outras consequências, redução transitória da acuidade auditiva.

Além da intensidade e do tempo de exposição, outros fatores têm influência nos efeitos do ruído sobre o aparelho auditivo, tais como: sua



freqüência, suscetibilidade do operário, afecções do ouvido preexistentes.

CONSEQUÊNCIAS GERAIS DO RUÍDO

O ruído traz perturbações funcionais ao organismo, afetando o sistema nervoso, aparelhos digestivo e circulatório, trazendo fadiga, razão pela qual influi na produtividade do operário. Os ruídos industriais prejudicam, dando origem aos acidentes de trabalho.

PREVENÇÃO DE RUÍDO NO MEIO AMBIENTE

Eliminação de ruído no meio ambiente - troca da operação ruidosa por outra não ruidosa; manutenção da mesma operação, eliminando ou atenuando os ruídos existentes, através da troca de peças gastas e boa lubrificação das máquinas, assentamento das máquinas sobre material absorvente de som, alojamento de peças ruidosas em banho de óleo, substituição de correntes metálicas por correias de borracha, troca de máquinas antigas por outras mais modernas.

Prevenção de ruído no homem

Para a obtenção de resultados satisfatórios na prevenção do ruído e suas causas, geralmente é necessário empregar, conjuntamente várias das medidas preventivas que serão expostas. O ruído industrial é prejudicial à saúde do trabalhador, afeta a produção e perturba a tranquilidade da população, constituindo-se em um grande mal social.

Exame otológico e audiométrico periódico:

O empregado que trabalha em área de grande concentração de ruído, ao logo do tempo as empresas submete a exames de audiometria periódicos permanentes. Estes exames medem o grau de audição e os cuidados a que as empresas devam tomar e a melhorar o índice da poluição sonora dentro do setor de trabalho.

Equipamento de proteção individual (EPI)

Uma questão que vem preocupando os profissionais que verificam as condições do ambiente de trabalho, tanto em perícias administrativas ou judiciais, como em outros tipos de avaliações técnicas consiste em saber ou, no mínimo, adquirir o sentimento de que a utilização do equipamento de proteção individual efetivamente minimiza, elimina ou neutraliza as condições de insalubridade tanto sob o ponto de vista técnico como também sob o ponto de vista legal.

Existem três problemas que devem interessar todos os que são responsáveis pela segurança de trabalhadores, com relação aos equipamentos de proteção individual:

- Devem determinar a necessidade de equipamento de proteção individual.
- Determinada a necessidade, o problema seguinte é escolher o tipo adequado de equipamento individual de proteção.

Veja alguns detalhes de equipamentos de proteção individual:



- Finalmente, o terceiro problema é fazer com que os trabalhadores usem o equipamento escolhido.

Destaque-se o fato de que o equipamento de proteção individual deve, sempre, ser considerado como a "última linha de defesa". Os dispositivos de proteção pessoal nada fazem para reduzir o risco; apenas constituem uma barreira contra o risco, e esta barreira deve ser constantemente mantida, vigiada e protegida. O equipamento de proteção individual pode ser classificado como segue:

PROTEÇÃO DA FACE E DOS OLHOS:

- protetores faciais (viseiras);
- óculos de vários tipos;
- escudos de soldador;
- elmos de soldador.

PROTEÇÃO DE CABEÇA:

- chapéus protetores;
- proteção dos cabelos;
- proteção das orelhas.

EQUIPAMENTO RESPIRATÓRIO:

- aparelhos para respirar ar ou oxigênio (depósito incluso);
- respiradores de ar canalizado;
- respiradores de canistrel e de cartucho;
- respiradores com filtro para aerodispersóides líquidos e sólidos.

PROTEÇÃO DA MÃO, PÉ, PERNA E CORPO:

- luvas e protetores para mão;
- calçados de segurança;
- protetores para os pés;
- roupa protetora do corpo.



NORMALIZAÇÃO

CONCEITO E OBJETIVOS

Normalizar é especificar, unificar e simplificar. Toda norma deve atender, simultânea e harmoniosamente, a três requisitos:

- **Especificação:** significa descrever com precisão as características, aquelas mais do objeto a ser normalizado de modo que impeça dúvida e assegure qualidade.
- **Unificação:** significa escolher, entre várias características, aquelas mais usadas e mais convenientes a fim de permitir uso polivalente.
- **Simplificação:** Significa eliminar as variedades de objetos considerados inúteis para as necessidades presentes.

O OBJETIVO DA NORMALIZAÇÃO É:

Substituir vários objetos empregados para uma mesma finalidade por um único. Esse objeto único deve atender às mesmas necessidades dos vários que substitui.

Limitar a quantidade de especificações para um mesmo objeto.

VANTAGENS DA NORMALIZAÇÃO

Os produtos, as especificações, os métodos de ensaio, os processos de fabricação, a terminologia, a simbologia, enfim tudo o que for normalizado apresenta uma ou mais das seguintes vantagens:

- Facilidade de interpretação e de comunicação.
- Aumento da quantidade fabricada, que possibilita, como consequência;
- uso de processos e métodos aperfeiçoados;
- redução de custo;
- melhoria da qualidade.
- intercâmbio das peças avulsas.
- diminuição dos estoques.
- facilidade de encontrar, no mercado, aquilo de que se necessita;
- diminuição da variedade de produtos mais ou menos semelhante;
- facilidade de estocagem por serem conhecidas as especificações (dimensões, peso etc).

ABNT

No Brasil, a Associação Brasileira de Normas Técnicas (ABNT) é o grande Fórum Nacional de Normalização.

Com a instituição do SINMETRO, o entroncamento das normas técnicas nacionais no cenário econômico e industrial brasileiro vem conquistando posição de destaque, ressaltando-se a integração com a política nacional de desenvolvimento.

O Sistema Nacional de Metrologia, Normalização e Qualidade Industrial (SINMETRO) foi

estabelecido pelo Congresso Nacional, por intermédio da Lei nº 5.966, de 11 de dezembro de 1973, com a finalidade de formular a executar a política nacional de metrologia, normalização industrial e certificação de qualidade de produtos industriais.

O SINMETRO é integrado por entidade pública ou privadas que exerçam as referidas atividades.

O Conselho Nacional de Metrologia, Normalização e Qualidade Industrial (CONMETRO) é o órgão normativo do sistema.

O Instituto Nacional de Metrologia, Normalização e Qualidade Industrial (INMETRO) é o órgão executivo do sistema; cabe-lhe executar a política de metrologia legal, científico e industrial, de normalização e de certificação de qualidade dos produtos industriais de acordo com as diretrizes baixadas pelo CONMETRO.

Com relação às atividades de normalização, destacam-se as seguintes resoluções e recomendações deliberadas pelo CONMETRO:

- Definição de norma brasileira.
- Aprovação de diretriz para o preparo e a apresentação de normas brasileiras.
- Atribuição ao INMETRO da tarefa de classificar e /ou registrar as normas.
- Classificação dos níveis das normas brasileira (NBR1, NBR2, NBR3 e NBR4)

De acordo com a Resolução nº 06/75, as normas brasileira estão classificadas em quatro níveis:

NBR-1 Normas Compulsórias - de uso obrigatório em todo território nacional.

NBR-2 Normas Referenciadas - de uso obrigatório para o Poder Público e serviços públicos concedidos.

NBR-3 Normas Registradas - normas voluntárias que venham a merecer registro no INMETRO, de

BIBLIOGRAFIA BÁSICA

ARAÚJO, Luiz César G. Organização e Métodos.

GENARI, Brebo. Uma análise de sistemas administrativos.

Manual de Relações Industriais – Vários Autores.

MIRANDA, Mac Dowell dos Passos. Organização e Métodos.

OUCHI, William G. Como as empresas podem enfrentar o desafio Japonês.

SALDANHA, Genuíno. Manual de Pessoal.

SIMERAY, J. P. Estrutura de Empresa.



GLOSSÁRIO

- ◆ **remunerar** – pagar; ordenado; gratificar.
- ◆ **autônomo** – que se governa por leis próprias; independente, livre.
- ◆ **subordinado** – dependente; subalterno; indivíduo as ordens de outros; empregado; criado.
- ◆ **britamento** – ação de britar, quebramento; partir quebrar pedras; fragmentar.
- ◆ **cunhado** – marcado; selado com ferro, a marca impressa por ferro; uma das faces de certas moedas, na qual se representavam as armas reais.
- ◆ **retrocesso** – ato ou efeito de retroceder; volta ao primeiro estado; retirada; atrasamento.
- ◆ **patrimônio** – qualquer bem, materiais ou morais; conjunto dos bens avaliáveis em dinheiro.
- ◆ **instituição filantrópica** – instituição de caridade, benfeitoria; dedicação humana.
- ◆ **superávit** – lucro; excesso, o excedente em favor da receita de um orçamento.
- ◆ **departamentalizar** – circunscrição administrativa, repartição pública; divisão.
- ◆ **mecanografia** – utilização de máquinas de escrever, de calcular, duplicadores e assemelhados, para a execução de trabalhos de escritórios.
- ◆ **autarquia** – poder absoluto; autonomia; governo autônomo.
- ◆ **monopólio** – exploração, posse, direito ou privilégio exclusivos
- ◆ **Cartel** – Carta de desafio, provocação; rótulo; dístico; entendimento comercial entre empresas produtoras, as quais, embora conservem a autonomia interna, se organizam em sindicatos para distribuírem, entre os mercados e determinarem os preços.
- ◆ **truste** – monopólio; sociedade açambarcadora constituída para suprimir a concorrência e impor os preços.
- ◆ **diretriz** – norma, pauta, critério, linha reguladora.
- ◆ **cabotagem** – navegação costeira (entre cabos ou portos da mesma região).
- ◆ **distintas** – diferente; separado.
- ◆ **delegáveis** – transmitir poderes por delegação; incumbir; encarregar; enviar alguém com poderes de julgar, resolver.
- ◆ **subalternos** – que está sob as ordens de outro; secundário; inferior.
- ◆ **intercâmbio** – troca;
- ◆ **transmissor** – que transmite; mandar de um lado para outro; comunicar.
- ◆ **codificação** – vocabulário convencional.
- ◆ **enfeixado** – reunido, junto.
- ◆ **cibernético** – estudo dos mecanismos e de controle nas máquinas e nos seres vivos. Como adjetivo, aplica-se à arte que tende representar coisas em movimento, utilizando fontes da técnica moderna.



CONSIDERAÇÕES FINAIS

Neste módulo, você encontrou conteúdo, textos e interpretações para apoiá-lo no seu Curso. Aqui, a teoria é acompanhada da sua contrapartida – estágio – que será de grande valor para o seu enriquecimento profissional.

Não pretendemos de forma alguma ditar receitas infalíveis. Nossa intenção é conduzir um diálogo direcionado a você e dessa forma, ajudá-lo a desenvolver habilidades de estudo – consultas a dicionário, enciclopédia e leitura de textos – tornando-o apto a superar os limites que esse material encerra.

Agora, vamos ao seu desempenho. Se você acertou tudo, passará para o próximo módulo. Caso contrário, esclareça suas dúvidas com o seu **professor / tutor**, de acordo com a sua disponibilidade de tempo e esteja você onde estiver, seja por telefone, fax ou internet (www.colegiopolivalente.com.br.)

O desafio de toda Equipe Polivalente é saber articular um ensino profissionalizante de modo a ser compreendido pela comunidade. O único modo para articulá-lo e vivê-lo, é dando testemunho de vida.

O seu sucesso é também sucesso do CIP.

Afinal, o CIP é você!!!!