A photograph showing a person from the side, wearing a light blue striped shirt, drawing a graph on a whiteboard with a blue marker. The graph consists of a vertical axis labeled 'K' at the top and a horizontal axis labeled 'G' at the right. A blue line starts at the origin, goes up to a point, then turns right to another point, and finally turns up again. A small circle is drawn on the line where it turns right. In the foreground, there's a dark blue diagonal band. On the right side of the image, a person's hands are visible on a desk with a laptop and a tablet.

# UniCursos Ceará

---

Seu futuro começa agora!



## Gestão Administrativa

# Gestão Administrativa - Versão 2



Nome:

## Sobre o curso

O curso Gestão Administrativa visa capacitar o profissional para executar tarefas administrativas visando o alcance dos objetivos da empresa ou instituição em que está trabalhando, através de diversos conceitos administrativos e contábeis.



Gestão  
Administrativa



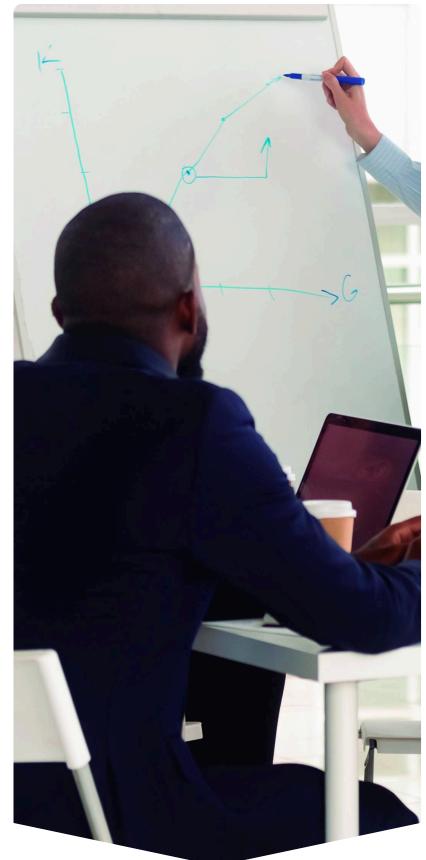
Quantidade de Aulas  
8 aulas



Carga horária  
12 horas

## O que aprender com este curso?

Técnicas de análise, liderança e controle de organizações. Aprendizado sobre administração de empresas em geral, bem como de pessoas e recursos.



# Sumário

## 1 - Administração

- 1.1 - Teorias Administrativas
- 1.2 - Evolução da Administração
- 1.3 - Estratégias de Administração
- 1.4 - Exercícios Passo a Passo
- 1.5 - Exercícios de Fixação

## 2 - Empresas e Recursos

- 2.1 - Sociedade em Nome Coletivo
- 2.2 - Sociedade Em Comandita Simples
- 2.3 - Sociedade Limitada
- 2.4 - Microempresa (ME)
- 2.5 - Empresa de Pequeno Porte (EPP)
- 2.6 - Empresa Individual
- 2.7 - Sociedade Anônima (S/A)
- 2.8 - EIRELI
- 2.9 - Comandita por ações
- 2.10 - Órgão da Empresa
- 2.11 - Organograma
- 2.12 - Fluxograma
- 2.13 - Administração de Recursos de Materiais
- 2.14 - Funções Básicas
- 2.15 - Exercícios Passo a Passo
- 2.16 - Exercícios de Fixação

## 3 - Funções Administrativas

- 3.1 - Planejar
- 3.2 - Planejamento Especial
- 3.3 - Planejamento Geral
- 3.4 - Projetos
- 3.5 - Organizar
- 3.6 - Organização Estrutural
- 3.7 - Coordenar
- 3.8 - Controlar
- 3.9 - Exercícios Passo a Passo
- 3.10 - Exercícios de Fixação

## 4 - Comunicação

- 4.1 - Comunicação Intra-Organizacional
- 4.2 - Comunicação Extra-Organizacional
- 4.3 - Funções de Comunicação:
- 4.4 - Linguagem e Expressão
- 4.5 - Regras de Português
- 4.6 - Grafias Semelhantes e Significados Diferentes
- 4.7 - Crase
- 4.8 - Uso dos "Porquês"

## 4.9 - Redação Comercial

- 4.10 - Exercícios Passo a Passo
- 4.11 - Exercícios de Fixação

## 5 - Gerenciamento

- 5.1 - Estilos de Liderança
- 5.2 - Como conduzir reuniões
- 5.3 - Como lidar com crises
- 5.4 - Motivando a Equipe
- 5.5 - Exercícios Passo a Passo
- 5.6 - Exercícios de Fixação

## 6 - Qualidade

- 6.1 - Implementação da Gestão de Qualidade
- 6.2 - Programa 5S
- 6.3 - Definição do 5S
- 6.4 - Fases do 5S
- 6.5 - Exercícios Passo a Passo
- 6.6 - Exercícios de Fixação

## 7 - Área Comercial

- 7.1 - Comercializando Produtos
- 7.2 - Fidelizar Clientes
- 7.3 - Exercícios Passo a Passo
- 7.4 - Exercícios de Fixação

## 8 - Arquivo

- 8.1 - Documentos
- 8.2 - Valores da Documentação
- 8.3 - Gestão de Documentos
- 8.4 - Conservação Preventiva de Documentos
- 8.5 - Exercícios Passo a Passo
- 8.6 - Exercícios de Fixação

**A**dministração é uma ciência social que estuda técnicas de organização, análise, liderança e controle de uma determinada organização. Não necessariamente, devemos relacionar Administração com Empresas. A Administração é uma ciência que estuda as técnicas administrativas, para que elas sejam empregadas em qualquer organização, constituídas por pessoas e recursos que se relacionem em um determinado ambiente.

A administração utiliza métodos e conhecimentos de diversas outras áreas de atuação, mesclando: Contabilidade, Direito, Economia, Filosofia, Psicologia, Sociologia, entre outras áreas de Ciência Social.

Todos estes conhecimentos e técnicas formam uma ampla área de conhecimento que é indispensável para a administração.



### 1.1. Teorias Administrativas

A administração começou a ter seu desenvolvimento pleno durante a revolução industrial. Nesta época, o surgimento massivo de empresas requeria que os gestores encontrassem formas de administrar finanças, lucros e investimentos.

Deixou-se de existir uma grande quantidade de empresas de garagem, para o surgimento de empresas que produziam em massa.

Nessa época, alguns estudiosos, observando o que acontecia entre as indústrias com a Revolução Industrial, criaram teorias, que são estudadas até hoje.

São elas:

#### Administração Científica:

O pai da teoria da Administração Científica foi Frederick Taylor, e a teoria também ficou conhecida como Taylorismo.

Taylor desenvolveu uma análise do trabalho realizado por operários e do tempo e movimento que levavam para realizar tais tarefas.

Assim, Taylor criou uma espécie de padronização de produção. Isso é, afim de evitar o desperdício de tempo e esforço humano nas atividades, estas deveriam ter um padrão pré-estabelecido de processo.

Segundo a teoria de Taylor, as atividades eram divididas por tarefas e ensinadas a um grupo de operários, surgindo então a ideia de "Treinamento".

Assim também se criou a divisão de responsabilidades dentro das empresas. Uma vez que cada pessoa teria uma tarefa a desempenhar dentro do padrão de trabalho. A gerência, por exemplo, ficava com o planejamento de atividades, a supervisão responsável por repassar as atividades e controlar a execução das tarefas e o operário encarregado de executar as tarefas passadas.

Este método, usado anteriormente somente por militares, foi fundido com alguns princípios de eficácia, utilizados pela Engenharia. E assim,

Taylor formulou a teoria que é a base funcional de qualquer empresa atual.

### Teoria Clássica:

A teoria clássica tem como pai Henri Fayol.

Paralelamente com os estudos de Frederick Taylor, nos Estados Unidos, Henri Fayol defendia sua teoria e princípios semelhantes na Europa.

Fayol tinha uma visão mais salarial e material. Seus princípios de organização eram baseados em incentivos econômicos e máxima eficiência.

Quatorze princípios básicos que complementam a teoria de Taylor e foram publicados por Fayol devem ser destacados. São eles:

- Divisão de Trabalho: especialização dos funcionários desde o topo da hierarquia até os operários da fábrica, assim, favorecendo a eficiência da produção aumentando a produtividade;
- Autoridade e responsabilidade: autoridade é o direito dos superiores darem ordens que teoricamente serão obedecidas. Responsabilidade é a contrapartida da autoridade;
- Unidade de comando: um funcionário deve receber ordens de apenas um chefe, evitando contras-ordens;
- Unidade de direção: o controle único é possibilitado com a aplicação de um plano para grupo de atividades com os mesmos objetivos;
- Disciplina: necessidade de estabelecer regras de conduta e de trabalho válidas para todos os funcionários. A ausência de disciplina gera caos na organização;
- Prevalência dos interesses gerais: os interesses gerais da organização devem prevalecer sobre os interesses individuais;
- Remuneração: deve ser suficiente para garantir a satisfação dos funcionários e da

própria organização;

- Centralização: as atividades vitais da organização e sua autoridade devem ser centralizadas;
- Hierarquia: defesa incondicional da estrutura hierárquica, respeitando à risca uma linha de autoridade fixa;
- Ordem: deve ser mantida em toda a organização, preservando um lugar pra cada coisa e cada coisa em seu lugar;
- Equidade: a justiça deve prevalecer em toda a organização, justificando a lealdade e a devoção de cada funcionário à empresa;
- Estabilidade dos funcionários: uma rotatividade alta tem consequências negativas sobre desempenho da empresa e o moral dos funcionários.
- Iniciativa: deve ser entendida como a capacidade de estabelecer um plano e cumpri-lo;
- Espírito de Equipe: o trabalho deve ser conjunto, facilitado pela comunicação dentro da equipe. Os integrantes de um mesmo grupo precisam ter consciência de classe, para que defendam seus propósitos.

### Teoria Neoclássica:

A Teoria, que tem como referência Peter Drucker, entre outros autores, surgiu para condensar os conceitos já criados na Teoria Clássica, removendo distorções e exageros que teorias pioneiras oferecem.

Dentre os principais conceitos formulados pela Teoria Neoclássica, destacam-se:

- Ênfase na prática da Administração;
- Reafirmação relativa das proposições clássicas;
- Ênfase nos princípios Gerais de Gestão;

- Ênfase nos objetos diretos.

## Teoria da Burocracia

A Teoria da Burocracia foi criada a partir da publicação da obra de Max Weber, chamada “Economia e Sociedade”.

O termo burocracia, quando criado, se referia a uma instituição que incorporasse eficácia e eficiência em seus ideais. Hoje em dia, este termo é comumente associado a instituições governamentais, com processos lentos e atendimentos demorados.

Fatores que influenciaram no surgimento da Teoria da Burocracia:

- A fragilidade e parcialidade tanto da Teoria Clássica como da Teoria das Relações Humanas, que não possibilitam uma abordagem global, integrada e envolvente dos problemas organizacionais;
- A necessidade de um modelo de organização racional capaz de caracterizar todas as variáveis envolvidas, bem como, o comportamento dos membros dela participantes é aplicável não somente à fábrica, mas todas as formas de organização humana e principalmente às empresas;
- O crescente tamanho e complexidade das empresas passam a exigir modelos organizacionais bem mais definidos;
- O ressurgimento da Sociologia da Burocracia, a partir da descoberta dos trabalhos de Max Weber, o seu criador.

A Teoria da Burocracia possui um caráter legal das normas e regulamentos.

A Teoria da Burocracia, também é reconhecida por alguns elementos:

- A Lei representa o ponto de equilíbrio último, ao qual devem reportar as regras e regulamentos, constituindo aplicações concretas de normas gerais e abstratas;

- A burocracia, em qualquer organização, é estabelecida seguindo o princípio da hierarquia. As relações hierárquicas entre superiores e subordinados são preenchidas por cargos de direção e chefia e cargos subalternos claramente definidos, de forma que a supervisão, a ordem e a subordinação sejam plenamente assimiladas e realizadas;
- A avaliação e a seleção dos funcionários são feitas em função da competência técnica. Daí a exigência de exames, concursos e diplomas como instrumentos de base à admissão e promoção;
- As relações informais não têm razão de existir. O funcionário burocrático é uma peça de uma máquina, esperando-se dele um comportamento formal e estandardizado, de forma a cumprir com exatidão as tarefas e funções que lhes estão destinadas;
- O funcionário recebe regularmente um salário, não determinado pelo trabalho realizado, mas segundo as funções que integram esse trabalho e o tempo de serviço;
- O funcionário burocrata não é proprietário do seu posto de trabalho, as funções que executa e o cargo que ocupa é totalmente independente e separado da posse privado dos meios de produção da organização onde trabalha;
- A profissão de funcionário de tipo burocrático supõe um emprego fixo e uma carreira regular;
- O desempenho de cada cargo por parte dos funcionários burocráticos pressupõe uma grande especialização na execução das suas tarefas e trabalho.

## Teoria Estruturalista

A Teoria Estruturalista acreditava que o homem precisava evoluir e se modernizar. Passando por quatro fases: **Estratégia, Ativação, Melhoria e Redefinição.**

Esta teoria surgiu por autores que tentaram conciliar as propostas que apareciam na Teoria Clássica e Relações Humanas, afim de relacionar as organizações com o ambiente externo.

Essa teoria trouxe uma grande ruptura, em relação a teorias administrativas anteriores, pois destacava a organização como um sistema aberto que se relaciona com outras organizações, além do ambiente externo.

### Teoria das Relações Humanas

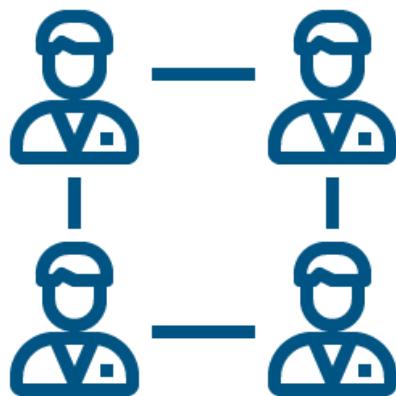
A Teoria das Relações Humanas é um conjunto de teorias, que atingiram o seu auge durante a “Grande Depressão”, que foi a quebra de bolsa de valores de Nova Iorque, em 1929. Esta Teoria traz uma nova perspectiva referente a empresas de acordo com as preocupações de seus dirigentes, além de tratar com mais complexidade os seres humanos.

Esta teoria se aprofundava no conhecimento das atividades e sentimentos dos trabalhadores, estudando a formação de grupos; deixando assim de tratar o trabalhador de uma forma mecânica, visto na Teoria Clássica.

A três principais características desse modelo são:

- O ser humano não pode ser reduzido a um ser cujo comportamento é simples e mecânico;
- O homem é, ao mesmo tempo, guiado pelo sistema social e pelas demandas de ordem biológica;
- Todos os homens possuem necessidades de segurança, afeto, aprovação social, prestígio, e auto realização.

A Teoria das Relações Humanas iniciou o movimento de participação de funcionários na tomada de decisões, abrindo o leque de informações que operários sabiam de sua própria empresa.



### Teoria do Comportamento Organizacional

Essa teoria não deve ser confundida com a Psicologia, apesar de ter se desenvolvido após o surgimento da Psicologia Organizacional.

A Teoria do Comportamento Organizacional tem como conceito o comportamento humano, porém de um ponto de vista mais organizacional. Observando como o comportamento influencia na organização como um todo.

O surgimento de ideias e conclusões que trazem uma nova visão do homem foi de extrema importância para a formatação da Teoria Comportamental, o trabalhador começa a ser visto como um ser dotado de sistema psíquico.

As características dessa teoria são:

- Ênfase nas pessoas;
- Preocupação com o comportamento organizacional;
- Estudo de comportamento humano.

Porém, como toda teoria, a Teoria do Comportamento Organizacional possui seu ponto crítico, que é a relatividade. Todo o indivíduo possuem as mesmas necessidades e estas são hierarquizadas.

### Teoria do Desenvolvimento Organizacional

Essa teoria pode ser definida como um esforço à longo prazo, apoiada por uma alta direção, com a intenção de melhorar os processos de resoluções de problemas. Renovando a visão

organizacional de uma determinada organização, enfatizando equipes formais de trabalho, equipes temporárias e cultura intergrupal, com a assistência de um consultor habilitado.

Suas características são:

- Focaliza a organização como um todo;
- Processos grupais;
- Orientação sistêmica e abrangente;
- Orientação contingencial;
- Agentes de mudança;
- Retroação de dados;
- Ênfase na solução de problemas;
- Aprendizagem através de experiências;
- Desenvolvimento de equipes;
- Enfoque interativo.

### Teoria da Contingência

A Teoria da Contingência aborda que não há nada de absoluto nas organizações ou na teoria administrativa, que existe uma relação funcional.

Nessa teoria existe uma relação funcional entre as variáveis do ambiente e as variáveis administrativas. Ela também prega que as empresas devem adaptar-se ao ambiente e à demanda.

## 1.2. Evolução da Administração

Desde os primórdios da civilização pequenos e grandes projetos de engenharia eram desenvolvidos, exércitos tinham de ser agrupados, espólios de guerra calculados e a sobrevivência gerida.

A Administração é uma das ciências sociais mais antigas já conhecidas.

Com o passar dos anos, a Administração evoluiu, passou de uma ciência que cuidava de exércitos, espólios de guerra, etc, para uma

ciência que administrava Cidades-estados, arrecadação de impostos para o Império, e tinha um sistema de troca que passara da troca de bens, por moeda cunhada.

A grande expansão da Administração surgiu com a Revolução Industrial, no século XVII, quando houve um surgimento em massa de fábricas, sindicatos, e a Administração começou a ser vista como uma disciplina, deixando de ser só uma Ciência, que curiosos estudavam.

Hoje, a Administração é um fator importantíssimo para manter o equilíbrio de uma empresa, além de possuir técnicas para aumento de lucro e controle de demanda de mercado.



## 1.3. Estratégias de Administração

Estratégia é uma palavra que significa plano, método, manobra ou estratégias.

Estratégia Administrativa refere-se aos planos que a Alta-Administração traça para alcançar resultados satisfatórios, de acordo com a missão e objetivos gerais da organização.



Para realizar uma estratégia a Administração de uma determinada organização deve seguir os seguintes fatos:

- Analisar as oportunidades e ameaças ou limitações que existem no ambiente externo;
- Analisar os pontos fortes e fracos de seu ambiente interno;
- Estabelecer a missão organizacional e os objetivos gerais;
- Formular estratégias (no nível empresarial, no nível de unidades de negócio e no nível funcional) que permitam à organização, combinando os pontos fracos e fortes com as oportunidades e ameaças do ambiente;
- Implementar as estratégias;
- Realizar atividades de controle estratégico para assegurar que os objetivos gerais da organização sejam atingidos.

Uma das principais Estratégias de Administração é a Organização.

Vamos ver algumas definições referentes à Estratégia de Administração:

- A Estratégia diz respeito à organização do ambiente;
- A Essência da estratégia é complexa;
- A Estratégia afeta o funcionamento da organização;
- A Estratégia envolve questões relativas ao caminho determinado, assim como o processo de se determinar este caminho;
- A Estratégia realizada quase nunca é a mesma que foi planejada;
- As estratégias existem em níveis diferentes da organização, do chão-de-fábrica à alta cúpula;

- A estratégia envolve um exercício de definição de conceitos e análise da realidade.

## 1.4. Exercícios Passo a Passo

1. O que é Administração?

---

---

---

2. Quais as principais Teorias Administrativas?

---

---

---

3. Quando ocorreu a grande expansão da Administração?

---

---

---

4. O que é estratégia administrativa?

---

---

---

## 1.5. Exercícios de Fixação

1. Elabore uma estratégia de curto prazo para a semana.

**E**xistem um número incalculável de empresas no mundo, porém, toda empresa é classificada de acordo com o seu porte, ou da sociedade civil que a fiscaliza e administra. Você provavelmente não deve ter ouvido falar nas siglas usadas para classificar uma empresa, primeiramente porque as siglas utilizadas normalmente são utilizadas na Razão Social da empresa.

Você sabe o que é Razão Social?

Toda empresa deve ter um cadastro junto ao órgão público, como uma Certidão de Nascimento, nessa “certidão” é posto a Razão Social da empresa, que pode ser desde o nome do proprietário ou nome fantasia da empresa, mais a sigla de classificação da empresa.

O nome fantasia da empresa seria o nome comercial pelo qual a empresa é conhecida, como um apelido, só que tendo registro para usá-lo e ser reconhecido por ele.

Ex.: Amanda Joias

Razão Social: Amanda Barcarollo – ME

Nome Fantasia: Amanda Joias

Neste capítulo, aprenderemos os variáveis tipos de empresas existentes. Apesar de a Lei brasileira estabelecer seis tipos de empresas diferentes, na prática apenas duas são utilizadas: sociedade limitada e a sociedade anônima.

### 2.1. Sociedade em Nome Coletivo

Constituída por pessoas físicas, com igualdade entre seus sócios, que respondem de forma mútua e ilimitada pelas obrigações sociais. A Administração é destinada exclusivamente aos sócios, sendo impossibilitada a nomeação de terceiros para tal função. Seu nome comercial

obrigatório é firma ou razão social, que deve ser composta pelo nome de qualquer sócio acompanhado da expressão &Cia.

Esse tipo de sociedade, não é necessário ter contribuição de dinheiro ou bens para integrar o capital social. A contribuição pode ser efetivada com a prestação de serviços sociais.

Uma sociedade em nome coletivo pode executar atividades econômicas, comerciais e civis. A exploração de atividade econômica por esse tipo de associação de esforços não preserva nenhum dos sócios dos riscos do investimento empresarial.

### 2.2. Sociedade Em Comandita Simples

Esta sociedade é formada por dois sócios:

- Pessoas físicas, responsáveis solidária e ilimitadamente pelas obrigações sociais, denominadas comanditados;
- Comanditários, que respondem somente pelo valor de suas respectivas cotas.

Esta sociedade é administrada pelo sócio comanditado, quando não houver um comanditado, os sócios comanditários devem nomear um administrador provisório para executar os atos administrativos, sem assumir a posição de sócio da empresa, num prazo de 180 dias.

### 2.3. Sociedade Limitada

Este tipo de sociedade é dedicada à atividade empresarial, composta por dois ou mais sócios que contribuem com moeda ou bens para a formação de capital social. A responsabilidade dos sócios é limitada pela proporção de capital

que o mesmo investiu na empresa. Cada sócio possui uma obrigação com o capital da empresa.

A Administração desse tipo de empresa é exercida por uma pessoa ou mais, devendo ser estipulado em contrato ou ata. O termo Ltda., ou sociedade limitada, é utilizada para caracterizar esse tipo de empresa, devendo ter uma escritura pública ou contrato social.

A Sociedade Limitada pode assumir duas formas: Microempresa (ME) ou Empresa de Pequeno Porte (EPP).

## 2.4. Microempresa (ME)

Micro e pequena empresa são as sociedades empresárias de uma sociedade simples ou de empresário individual, e que sejam devidamente regularizadas. É considerado microempresa quando o valor da receita bruta anual da empresa for igual ou inferior a R\$360.000,00.

## 2.5. Empresa de Pequeno Porte (EPP)

A mesma Lei que rege a Micro e Pequena Empresa, é estipulada no tipo Empresa de Pequeno Porte (EPP), porém deve ter um faturamento anual superior a R\$360.000,00 ou inferior a R\$3.600.000,00.

## 2.6. Empresa Individual

Um empresário individual, ou uma empresa individual, também pode ser considerado. Porém, não é uma sociedade, por isso não obtém um contrato social.

## 2.7. Sociedade Anônima (S/A)

Sociedade anônima ou empresa jurídica de direito privado, é uma das sociedades mais utilizadas no Brasil. O capital é dividido em partes iguais, as conhecidas ações que são negociadas em bolsa de valores. O público geral pode adquirir essas ações, tornando-se assim sócio da

empresa, sem necessariamente fazer parte de um contrato social.

## 2.8. EIRELI

Empresa Individual de Responsabilidade Limitada (EIRELI) é formada por uma única pessoa, titular da totalidade de todo o capital social. A EIRELI é regulada pela norma da Sociedade Limitada.

## 2.9. Comandita por ações

A sociedade em comandita por ações é uma sociedade comercial híbrida, ou seja, tem aspecto de comandita e de sociedade anônima. Seu capital é dividido em ações, possuindo duas categorias de acionistas semelhantes aos sócios comanditados e aos comanditários das comanditas simples.

## 2.10. Órgão da Empresa

A empresa é dividida em setores, vamos ver quais são eles e suas funções.

### Departamento Comercial

Este é o departamento responsável pela Publicidade e Comercialização de um produto e/ou bem que uma empresa venha a oferecer. Faz todo o serviço de cuidar da imagem da empresa. E pode ser dividido em setores, sendo os principais:

- Vendas;
- Marketing;
- Publicidade.

### Departamento Financeiro

Departamento Financeiro cuida de toda a Contabilidade, gastos e Lucros da empresa. Este departamento é responsável pelo bom uso do capital, além de ter uma ligação com o Departamento de Recursos Humanos, eles não são a mesma coisa, porém possuem ligações. Ex.: O

Departamento Pessoal realiza as contratações, faz os ajustes da Folha de Pagamento, Porém é o Departamento Financeiro, que fornece o dinheiro para o pagamento.

Alguns setores deste Departamento:

- Contabilidade;
- Faturamento;
- Contas a Pagar.

### Departamento de Produção

Toda empresa, independente se oferece Bens e/ou Serviços, necessita possuir um departamento que cuida desta parte de produção. Entram nesta parte de Departamento de Produção os seguintes fatores:

- Engenharia;
- Design;
- Armazenamento;
- Estocagem.

### Departamento Pessoal

Também conhecido como Recursos Humanos (RH), é o departamento responsável por contratações, treinamento, além de estabelecer uma linha entre funcionário e empresário. Agregando sempre o melhor para a empresa em questão de recursos humanos, destinados a dignidade humana.

## 2.11. Organograma

O Organograma é o gráfico que representa a empresa como uma estrutura formal, fazendo um demonstrativo da hierarquia e as relações de comunicação da empresa, assim como delineando suas unidades. No Organograma, cada setor é posto em níveis, que representam sua subordinação, e a quem este mesmo deve responder.

## 2.12. Fluxograma

Fluxograma, como o Organograma, é um gráfico que determina o percurso que certo elemento faz, como, por exemplo, um documento ou um processo de um maquinário.

O Fluxograma é fundamental para a simplificação e eficácia do trabalho, aderindo uma rápida absorção do processo que está sendo realizado, além dos setores que este mesmo processo passou e o que cada setor agregou ao processo. Vejamos um exemplo de Fluxograma:

Neste exemplo temos um Fluxograma básico, mostrando o processo de se colocar o pão no forno passo-a-passo.

Além do Organograma e Fluxograma, as empresas também podem receber um gráfico chamado Funcionograma, que basicamente é o mesmo gráfico do Organograma, tendo como diferença que no Funcionograma é explicativo, revelando as funções que cada área processa. Você pode pesquisar sobre esse assunto, como um dever de casa, porém não é um assunto que será abordado nesta aula.

## 2.13. Administração de Recursos de Materiais

A Administração de Empresas tem como uma característica forte a Organização, e a busca constante de produzir mais, sem aumentar seus gastos com produção. Por isso, toda empresa deve administrar seus recursos materiais. A Administração de Materiais é um subsistema de uma empresa, e visa determinar: o quê? Quanto? E como adquirir ao menor custo? – desde o momento da concepção do produto até seu consumo final, para assim poder repor o estoque.

### Objetivos Específicos

- Minimizar o investimento em estoques;
- Prever necessidades e disponibilidades de materiais, assim com as condições de mercado;

- Manter contato permanente com fornecedores, tanto atuais como em potencial, verificando preços, qualidade e outros fatores que tenham influência no material e nas condições de fornecimento;
- Pesquisar continuamente novos materiais, novas técnicas administrativas, novos equipamentos e novos fornecedores;
- Padronizar materiais, embalagens e fornecedores;
- Controlar a disponibilidade de materiais e situação de pedidos, tanto em relação a fornecedores como em relação à produção da empresa;
- Obter segurança de fornecimento;
- Obter preços mínimos de compra.

## 2.14. Funções Básicas

As funções da Administração de Recursos de Materiais é inteiramente ligada ao planejamento e controle de Produção. São as funções:

- Programação;
- Aquisição;
- Distribuição.
- Estocagem

## 2.15. Exercícios Passo a Passo

1. Quais os tipos de empresas existentes?

---

---

2. Para que serve um Organograma?

---

---

3. Cite as funções de uma Administração de Recursos Materiais

---

---

## 2.16. Exercícios de Fixação

1. Quais os setores que se enquadram dentro do Departamento de Produção?

---

---

2. Quais os objetivos dos Recursos de Materiais dentro de uma empresa?

---

---

3. Quais são as características do Departamento Financeiro?

---

---

### 3.1. Planejar

**P**lanejamento é a ação de criar uma série de ações e iniciativas, prevendo o que deve ser feito para atingir uma meta ou objetivo. Quando a empresa deseja atingir esta meta ou objetivo, deve executar um planejamento anteriormente, ajustando o caminho e cada passo que deve ser dado.

Durante o planejamento são revistas as necessidades que devem ser atendidas, bem como as dificuldades que deverão ser superadas e as metas a serem alcançadas.

Existem dois tipos de planejamento, são eles:



### 3.2. Planejamento Especial

É o planejamento realizado para alcançar um objeto, bem ou serviço. Depois de alcançado o objetivo, este planejamento deixa de ser utilizado.

Por exemplo, digamos que você queira adquirir um carro. Para isso, você irá planejar gastos e ganhos até ter o capital necessário para comprar este bem. Porém, após adquirido, você não precisará mais utilizar este mesmo

planejamento, e mesmo que queira adquirir outro bem o planejamento será realizado de forma diferente do primeiro.

Este tipo de planejamento pode ser de curto ou longo prazo, dependendo do objeto que se quer ser agregado, ou a meta estabelecida.

### 3.3. Planejamento Geral

Este planejamento é utilizado de forma permanente.

A grande maioria dos planejamentos gerais são planejamentos de longo prazo. Em uma empresa um planejamento geral poderia ser uma estratégia de vendas, por exemplo, você não irá deixar de vender depois de ter conseguido vender pela primeira vez. A diferença, neste planejamento, muitas vezes são as metas que aumentam ou mudam conforme o tempo.

Um plano de vendas é um exemplo de como alguns planos são permanentemente utilizados, renovados e atualizados, sem nunca alterar seu resultado final: que é atrair mais consumidores.

### 3.4. Projetos

Dentro do planejamento existe uma área conhecida como projetos.

Você pode incluir projetos dentro de seus planejamentos. Ou pode planejar um projeto, mas um jamais virá sem o outro. O projeto é um instrumento que possibilita utilizar os recursos de uma empresa em determinado investimento, avaliando as condições, as vantagens e os problemas que podem surgir durante o planejamento do mesmo.

Um projeto pode ser utilizado, por exemplo, para expandir a produção de uma empresa ou sua

infraestrutura. Para isso, é feito um planejamento de aumento de produção, ou de área e depois determinado um projeto para tal.

Também podem haver projetos sociais, aqueles que contribuem para o crescimento do país, ou do ponto de vista empresarial, quando cuidam individualmente do comportamento de consumidores e produtores ligados a empresa.

- Anteprojeto: um confronto entre as vantagens e desvantagens de prosseguir com o projeto.
- Projeto Final: deve conter todos os dados (econômicos, técnicos, financeiros e legais) para a concretização.
- Implantação do Projeto: após o projeto aprovado, ele deve ser rigidamente concretizado na empresa que concedeu a realização do projeto.
- Funcionamento Operacional do Projeto: consiste em entrar em pleno desenvolvimento das operações, ou seja, produzir mercadorias ou serviços de consumo para atender o mercado.

## 3.5. Organizar

Esta é a função administrativa que visa organizar os diferentes setores de uma empresa com o objetivo de aumentar a eficácia, eficiência e efetividade.



## 3.6. Organização Estrutural

É a definição da estrutura básica funcional da empresa, da qual tudo é organizado de forma hierárquica, e pelas funções básicas desenvolvidas pela equipe de apoio da empresa, ou seja, funcionários.

## 3.7. Coordenar

Esta é uma função administrativa.

Ela visa intercalar, unir e harmonizar todos os setores de uma empresa. Coordenar não é o mesmo que organizar, uma vez que a coordenação é responsável pela criação de métodos que unam os setores e os façam interagir para aumento de produtividade.

## 3.8. Controlar

Esta é a função pela qual é feita a verificação da conclusão ou cumprimento sobre o que foi estabelecido previamente. Geralmente não há a necessidade de avaliação de resultados, mas o controle sobre as tarefas.

Por exemplo, controle de ponto, controle de estoque, controle de orçamento, etc.

Você não está avaliando se o serviço do empregado está satisfatório, mas está controlando se ele chega no horário para trabalhar. Você também não está avaliando a qualidade dos produtos comprados, mas está controlando que o seu orçamento não foi ultrapassado.

Um controle bem feito deve ter:

- Um objetivo, um padrão, uma linha de atuação, uma norma, uma regra, um critério, uma unidade de medida;
- Um meio de medir a atividade desenvolvida;
- Um procedimento para comparar tal atividade com critério fixado.

O processo de Controle passa por quatro fases fundamentais:

- I. Estabelecimento de padrões e critérios;
- II. Observação do desempenho;
- III. Comparação do desempenho com o padrão estabelecido;
- IV. Ação para corrigir o desvio entre o desempenho atual e o desempenho esperado.

### 3.9. Exercícios Passo a Passo

1. Quais as quatro funções da Administração?

---

---

---

2. Quais os tipos de Planejamentos Administrativos existem?

---

---

---

3. O que é Organização Estrutural?

---

---

---

4. Qual é a diferença entre Organizar e Coordenar?

---

---

---

5. Quais são as fases de Controle?

---

---

---

### 3.10. Exercícios de Fixação

1. Para que serve o Projeto?

---

---

---

2. O que é Organizar?

---

---

---

3. O que é Controlar?

---

---

---

**A** comunicação organizacional serve como plano para criar um clima motivador dentro de uma empresa onde educa, constrói valores e valoriza indivíduos. Ajuda a produzir comunicação para o mercado organizacional e criar valores no mercado consumidor através da propaganda institucional.

É um tipo de processo de comunicação que ocorre no contexto de uma organização, seja a organização privada ou pública.

Cada vez mais as empresas tem se preocupado em criar departamento de assessoria de comunicação.

A Comunicação Organizacional cria uma sintonia na empresa, provocando uma modificação cultural onde novos hábitos são criados nos colaboradores internos de busca e transmissão de comunicação.

### 4.1. Comunicação Intra-Organizacional

É o sistema de comunicação que ocorre a nível interno de uma organização

A comunicação Intra organizacional, por sua vez, também por de ser:

- Comunicação Formal - é a comunicação endereçada através dos canais de comunicação existentes no organograma da empresa, é derivada da alta administração. A mensagem é transmitida e recebida dentro dos canais formalmente estabelecidos pela empresa na sua estrutura organizacional. É basicamente comunicação veiculada pela estrutura formal da empresa, sendo quase toda feita por escrito e devidamente documentada através de correspondências ou formulários.

- Comunicação Informal - é aquela desenvolvida espontaneamente através da estrutura informal e fora dos canais de comunicação estabelecidos pelo organograma; sendo todo tipo de relação social entre os colaboradores. É a forma dos funcionários obterem mais informações, através dos conhecimentos (fofocas, rumores, especulações).

### 4.2. Comunicação Extra-Organizacional

É comunicação que acontece entre duas ou mais organizações. Como as parcerias, por exemplo, entre grandes empresas para divulgação.

### 4.3. Funções de Comunicação:

Veremos as sete funções destinadas a Comunicação:

**Comunicação é intercâmbio e transmissão de ideias:**

A comunicação é forma que um empregado, operário ou funcionário tem para expor a sua visão da empresa. Esse intercâmbio de ideias e visões, ou melhor dizendo, essa troca de informação é que permite a empresa buscar sempre melhorar a sua imagem com relação aos funcionários. Essa comunicação é uma interação positiva que a empresa deve promover.

**Comunicação é o esforço para compreender e ser compreendido pelos outros:**

O principal objetivo de uma empresa é entender o que seus clientes querem. Esta é a função de uma empresa, atender as necessidades de um determinado grupo de pessoas, porém, antes de simplesmente sair produzindo, a

empresa deve entender o que seus clientes querem e como eles querem.

Além do mais, a empresa deve ter uma comunicação clara, para transpassar o que eles estão produzindo. Esta é uma função fácil de ser atendida: Ser você quer que entendam a sua resposta, precisará entender o que a outra pessoa está perguntando.

#### **Comunicação é redução de incertezas:**

As regras da empresa devem ser ditas com clareza, assim como metas e objetivos. Diminuindo os riscos de incertezas. Quando há diálogo entre integrantes da mesma ideia, repesando uma informação bem elaborada, agilizando a compreensão de todas as partes.

#### **Comunicação é conexão e vínculo entre as pessoas:**

A comunicação de uma empresa deve ser clara, e atingir todos os níveis de compreensão. Afinal, a comunicação é o que conecta as pessoas, e para uma imagem positiva, a empresa precisa de uma conexão limpa.

#### **Comunicação é participação comum:**

A interação que a comunicação administrativa deve gerar entre seus funcionários um compartilhamento de experiências, afinal, aquilo que um indivíduo aprendeu pode beneficiar a empresa, evitando que ela cometa um erro, ou quem sabe, que cometa um acerto.

#### **Comunicação é estimular e responder estímulos alheios:**

Toda e qualquer pessoa é um emissor ou receptor de informações. A empresa utiliza "canais" para poder informar ser cliente do seu produto. Canais são todos os meios de comunicação utilizados para interagir com o público (propagandas televisivas, anúncios em rádios e jornais, a atualmente, redes sociais).

#### **Comunicação é afetar alguém:**

Neste momento você deve estar se

perguntando, o que afetar alguém tem relacionado com esse tipo comunicação? Primeiramente, sua empresa quer vender um produto, quer que o público em geral se interesse por ele, e para isso, através dos canais, você deverá atingir o seu público num ponto emocional. Afetá-los para que eles queiram comprar o seu produto.

### **4.4. Linguagem e Expressão**

O conhecimento e bom domínio da língua portuguesa são essenciais para nos comunicarmos de forma coesa e inteligente com as pessoas ao nosso redor.

Você lembra quais são as Regras Básicas de Português? Vamos rever algumas coisas:

-> No Curso:

- Leitura de textos;
- Estruturação das Frases;
- Realização de Exames;

-> Na Profissão:

- Processo de seleção nas empresas: habilidades orais e escritas;
- Atuação no dia-a-dia, domínio do discurso competente;
- Emprego correto da argumentação.

### **4.5. Regras de Português**

**Uso da Vírgula:**

Não se separa com vírgula:

- O sujeito do verbo;
- O verbo do seu complemento.

Ex.: Eles (sujeito) jogavam (verbo) bola no quintal (complemento).

Quando houver uma intercalação entre o sujeito e o verbo, deve haver o uso do verbo.

Ex.: Eles (sujeito), amigos de Pedro (intercalação), jogaram (verbo) bola no quintal (complemento).

#### Separar elementos e locuções explicativas ou corretivas:

Usa-se a vírgula para separar palavras que tem denotações explicativas ou corretivas, ou seja, as locuções: isto é, a propósito, ou seja, ou melhor, além disso, etc.

Ex.: Os documentos deverão ser originais, ou seja, não serão aceitas cópias.

#### Para separar vocativo

O uso da vírgula para separar o vocativo é obrigatório, vamos ao exemplo para melhor entender:

Ex.: Professor, um segundo, eu ainda estou copiando.

Vocês podem fazer silêncio, crianças?

## 4.6. Grafias Semelhantes e Significados Diferentes

**Baixar** – quando o verbo é intransitivo (sem complemento). Ex.: Os preços baixaram.

**Abaixar** – quando há objeto direto na oração (complemento de verbo). Ex.: Na padaria abaixaram os preços.

Obs.: não se usa o verbo “abaixar” quando se estiver usando uma parte do corpo como complemento. Ex.: O artista **baixou** a cabeça em agradecimento.

**À medida que** – à proporção que, conforme.

**Na medida em que** – tendo em vista, porque.

**Ao invés de** – ao contrário de.

**Em vez de** – em lugar de.

**A princípio** – inicialmente, antes de mais nada.

**Em princípio** – em tese.

**Aonde** – da ideia de movimento/destino.

**Onde** – da ideia de lugar físico

## 4.7. Crase

A crase significa uma contração da preposição **a** com o artigo feminino **a**. Por isso, utilizamos o acento sobre o **a**, para expressar que há um a duplo na frase.

A crase é aplicada antes de palavras femininas:

Ex.: Vamos à igreja.

Obs.: emprega-se a crase antes de palavra masculina quando:

- Quando a preposição **a** se junta ao pronome demonstrativo: aquele/aquilo.

Ex.: Entreguei as cartas **àquele** mensageiro.

- Quando é usada para deixar subentendidas as expressões: à moda de, à maneira de.

Ex.: Sapatos **à** Louis Vitton.

## 4.8. Uso dos "Porquês"

**Por que** separado e sem acento:

- quando substitui pelo qual/pelos quais

- quando substitui por qual razão/ por qual motivo.

**Por quê** separado e com acento:

- antes de ponto interrogativo ou final.

**Porque** junto e sem acento:

- Equivale o mesmo que: uma vez que, visto que, pois.

**Porquê** junto e com acento:

- quando equivale à causa, motivo, razão.
- sempre precedido do artigo o.

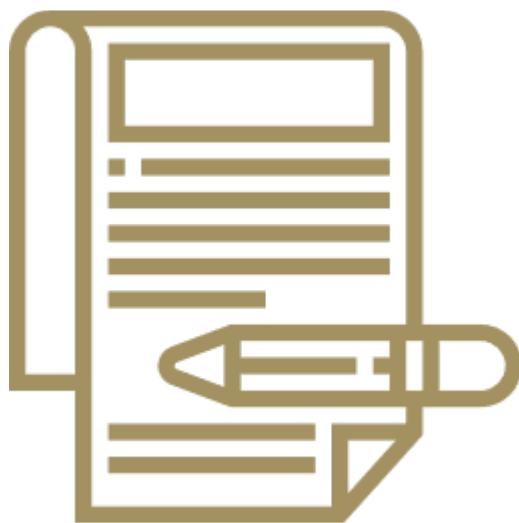
## 4.9. Redação Comercial

A redação comercial é um meio de comunicação bastante utilizado por empresas, também em concursos e provas de alto nível.

Este tipo de redação possui alguns detalhes importantes a serem observados e levados em consideração, uma vez que, existem regras a serem seguidas para melhor organização de ideias e textos.

Em correspondências não eletrônicas, usa-se papel timbrado com o logotipo da empresa (no cabeçalho da folha), seguido de data, por extenso. No rodapé deve constar nome, cargo e assinatura do remetente, além dos dados da companhia.

Uma redação segue três passos simples, você vai lembrar bastante de uma redação dissertativa: Introdução, Desenvolvimento e Conclusão.



- Introdução

A introdução deve conter um pequeno resumo do assunto da redação comercial, instigando a pessoa que irá ler a continuar com a leitura, e informando, previamente, qual assunto será abordado.

- Desenvolvimento

Após a introdução, você deve desenvolver o seu assunto, expondo claramente. Deve-se se concentrar em apenas um assunto, estruturando sua carta através do mesmo. Isso não o impede de tratar de outros assuntos na redação, porém, estes assuntos devem estar relacionados.

- Conclusão

O encerramento da carta, não envolve de forma alguma o desfecho de cortesia. É nesta parte da carta que você transcrever, de forma amena, o que se espera do leitor. Além, de deixar uma boa impressão com relação à pessoa que escreveu a carta.

Para finalizar a redação comercial. Usa-se a cortesia: atenciosamente, cordialmente, cordiais saudações.

## 4.10. Exercícios Passo a Passo

1. O que é Comunicação Organizacional?

---

---

---

2. Quais os Tipos de Comunicação Organizacional existem?

---

---

---

3. Explique a seguinte função da comunicação, do ponto de vista empresarial: Comunicação é o esforço para compreender e ser

compreendido pelos outros.

anotações

4. Por que é tão importante ter conhecimento de Português para Gestão Administrativa?

5. Quais as fases da Redação Comercial?

#### 4.11. Exercícios de Fixação

1. Quais as diferenças entre Comunicação Formal e Informal?

2. O que é Redação Comercial?

3. Em suma, qual é a característica das Funções da Comunicação?

**A** liderança é uma qualidade indispensável para um bom administrador.

Para ser um bom líder, um administrador deverá seguir alguns pontos importantes:

Primeiramente, um bom líder é aquele que sabe criar outros líderes, assim o grupo saberá para onde seguir em momentos de adversidade.

Liderar também é prezar pelo bom relacionamento entre integrantes da equipe. Tendo uma boa comunicação de duas vias: saber se expressar e saber ouvir as ideias alheias, você transforma sua empresa e seu produto em algo atraente tanto para clientes quanto para funcionários. Lembre-se o seu primeiro cliente são seus colaboradores, se estes não compram a ideia ou o produto de sua empresa, como você espera que eles convençam outros a fazerem?

O Administrador deve aprender a trabalhar com tempo, apressar-se conduz a cometer erros. A arte de saber se locomover entre as linhas do tempo, sem deixar que essas linhas lhe comandem é pouco conhecida, e de vital importância.

Por isso, muitos administradores delegam tarefas.

Passando tarefas de sua responsabilidade para outras pessoas, que também se tornam responsáveis pelo funcionamento da empresa. Um empreendedor deve incentivar o crescimento de outro empreendedor.

Um administrador conciso tem características marcantes dentro de sua área, uma delas é o Respeito. O administrador deve sempre incentivar o respeito dentro de sua empresa, e ter o cuidado para que suas palavras não sejam mal interpretadas por nenhum nível de funcionários da empresa. Ser claro em suas expressões, para evitar equívocações.

Além disso, um administrador deve ficar atento.

Atenção para com as pessoas com a qual trabalha, com as tarefas que estão sendo realizadas, com o meio-ambiente do trabalho. A Liderança deve ser vista como um ato de confiança entre os colaboradores. Pois, o líder da empresa deve ser uma imagem sólida, um exemplo a ser seguido dentro da empresa.

Um líder administrativo pode conduzir pessoas e tarefas ao mesmo tempo.

Quando a necessidade da empresa pede uma interferência nas tarefas, o líder deve dar sua atenção nas tarefas. O mesmo se aplica com as pessoas necessitaram de mais atenção.

O líder deve saber cobrar de seus colaboradores a dedicação nas tarefas. Engana-se aquele que pensa que Liderança é um requisito fácil de ser conquistado. Poucas são as pessoas que conseguem liderar um grupo de pessoas, sua própria vida, tomando decisões importantes, pois é muito mais fácil deixar que outras pessoas tomem as decisões difíceis.

Alguns princípios de um bom administrador:

- Saber utilizar princípios, técnicas e ferramentas administrativas;
- Saber decidir e solucionar problemas;
- Saber lidar com pessoas: comunicar eficientemente, negociar, conduzir mudanças, obter cooperação e solucionar conflitos;
- Ter uma visão sistemática e globalizada da estrutura da organização;

Ser proativo, ousado e criativo;

- Ser um bom líder;

- Gerir com responsabilidade e profissionalismo;
- Ter visão do futuro.

## 5.1. Estilos de Liderança

### Autocrática

- Apenas o líder fixa as diretrizes, sem participação do grupo;
- O líder determina as providências e as técnicas para a execução das tarefas, cada uma por vez, na medida em que se tornam necessárias e de modo imprevisível para o grupo;
- O líder determina qual a tarefa que cada um deve executar e qual seu companheiro de trabalho;
- O líder é Dominador e é “pessoal” nos elogios e críticas de cada membro.

### Democrático

- As diretrizes são debatidas pelo grupo, estimulado e assistido pelo líder;
- O próprio grupo esboça as providências e as técnicas para atingir o alvo, solicitando aconselhamento técnico ao líder quando necessário, passando este, a sugerir duas ou mais alternativas para o grupo escolher. As tarefas ganham nova perspectivas com os debates;
- A divisão das tarefas fica a critério do próprio grupo a cada membro tem liberdade de escolher seus companheiros de trabalho;
- O líder procura ser um membro normal do grupo, em espírito, sem encarregar-se muito de tarefas;
- O líder é “objetivo” e limita-se aos “fatos” em suas críticas e elogios.

### Liberal

- Há liberdade completa para as decisões grupais e individuais, com participação mínima do líder;
- A participação do líder debate apenas materiais variados ao grupo, esclarecendo que poderia fornecer informações desde que as pedissem;
- Tanto a divisão das tarefas, como a escolha dos companheiros, fica totalmente a cargo do grupo. Absoluta falta de participação do líder;
- O líder não faz nenhuma tentativa de avaliar ou de regular o curso dos acontecimentos;
- O líder somente faz comentários irregulares sobre as atividades dos membros quando perguntado.

## 5.2. Como conduzir reuniões

Reuniões devem ser práticas e eficientes, quando envolverem questões da empresa.

Para facilitar e acelerar o processo é sempre bom ter uma pauta para a reunião.

A Pauta na reunião é como um roteiro a ser seguido. Na pauta deverão conter todos os assuntos que serão abordados na reunião, e devem ser entregues com antecedência para os participantes, para que estes possam estudar os argumentos.

Existem ainda algumas observações para facilitar a condução de uma reunião.

Permanecer de pé durante a reunião e deixar claro os objetivos da mesma são algumas destas observações.

Você também deverá tomar o devido cuidado com o tempo de reunião para que esta não se estenda além do que deveria ou o assunto se perca.

Uma boa observação é registrar as diretrizes tomadas durante a reunião, para evitar dúvidas de esclarecimento posteriormente.

Alguns fatores que devem ser realizados para se obter uma boa reunião:

- Tenha um bom tema definido;
- Marque as reuniões com antecedência;
- Uma empresa tem reuniões com seus colaboradores semanalmente, marque sempre em dias fixos da semana;
- Pré-estabeleça o horário e a duração das reuniões;
- Aprenda a lidar com colaboradores temporários em sua equipe, e que estes deverão participar das reuniões;
- Gere decisões efetivas durante a reunião;
- Permita que entre os tópicos postos em pauta, haverá outros tópicos não-pautados que os colaboradores gostariam de discutir;
- Faça reuniões breves. Reuniões demoradas ajudam a perder o foco dos assuntos;
- Assuntos discutidos em reunião devem ser colocados em Ata, e devem ser assinados por todos os participantes.

### 5.3. Como lidar com crises

As empresas podem sofrer com crises. O que irá diferenciar a forma com que esta empresa irá passar pela crise serão suas atitudes perante o que está ocorrendo.

Algumas empresas possuem grupos de colaboradores treinados especificamente para prever e criar planos de contingência para tais fatos, as decisões destes grupos de pessoas afetarão todo o funcionamento da empresa.

As crises podem ser definidas em:

1º Grau – Alto risco: interrupção parcial ou total das atividades operacionais;

2º Grau – Altíssimo risco: ameaça concreta de vida;

3º Grau – Ameaça extraordinária: ameaça à vida ou à continuidade da operação que exigem respostas especializadas;

4º Grau – Ameaça Exótica: ameaças produzidas por agentes químicos bacteriológicos, ambientais entre outros, os quais exigem uma resposta específica, levadas a efeito por recursos externos.

Um planejamento de crise deve seguir as seguintes fases:

- Pré-evento: estabelecimento de Planos de Contingência.
- Resposta imediata: adoção de medidas técnicas definidas em planejamento prévio, com objetivo de mitigar as consequências da crise;
- Respostas tardias ou mal preparadas podem ser mais danosas que a própria crise;
- Implementação das ações de socorro;
- Contenção do ambiente garantido à estabilidade e imobilidade da crise;
- Isolamento da crise, criando um ambiente propício para as ações de Gerenciamento;
- Plano específico: critérios de aplicação dos recursos identificados para a solução da crise ou Plano de Contingência;
- Solução: Garantir o restabelecimento da normalidade;
- Fase posterior ao evento: avaliação crítica das causas do evento crítico, análise do plano de contingência e avaliação do desempenho das equipes empenhadas na resolução da crise.

O grupo que for encarregado de executar

esse planejamento num momento de crise; deve programar cronologicamente para obter o melhor resultado do plano, para assim, resultar na sobrevivência da empresa perante a crise.

## 5.4. Motivando a Equipe

Quando se trabalha em equipe a motivação dos participantes é extremamente fundamental para que todos deem o seu melhor.

Para que isso ocorra, a empresa pode proporcionar aos seus funcionários os pequenos momentos de glória por uma tarefa cumprida.

A união da equipe é essencial para a sobrevivência da empresa. E o líder deve saber que elogiar influencia a equipe, ou até o indivíduo, a trazer o seu melhor para dentro da empresa. Porém, no caso da Motivação, elogiar em público não deve ser seguido por uma crítica em público.

Um elogio público tem o poder de inflar o indivíduo de orgulho perante a equipe, fazendo com que a competitividade cresça e causando um aumento de produtividade (motivação). Um bom líder irá sempre oferecer palavras motivacionais.

Já uma crítica pública pode ser mal vista pelos outros colaboradores, além de trazer nítida humilhação ao criticado. Esta humilhação leva ao desinteresse, e o desinteresse atrapalha o bom andamento das tarefas da empresa.

Saber se portar entre esses dois itens, pode melhorar, e muito, a motivação em equipe dos funcionários.

A empresa também pode motivar seus colaboradores realizando cursos, oferecendo parcerias ou recompensas (tanto em dinheiro como em horas de folga), para o funcionário que realizar seu cronograma corretamente.

Um balanço positivo deve ser comemorado.

Incentive os colaboradores, fazendo-os entender que os grandes passos da empresa devem ser comemorados com eles, destacando que fazem parte da equipe e da empresa e os

bons resultados são fruto também do trabalho deles. Isso motiva o pessoal a continuar o bom trabalho e fornece maior criatividade para as tarefas.

Incentive ideias. Toda e qualquer ideia deve ser incentivada, mesmo que não possa ser adotada pela empresa.

A motivação da equipe traz uma melhor qualidade de vida entre todos os colaboradores da empresa. Aumenta a criatividade, o desenvolvimento e, principalmente, a qualidade de vida dentro da empresa.

## 5.5. Exercícios Passo a Passo

1. O que é Liderança?

---

---

---

2. Quais os tipos de Liderança existem?

---

---

---

3. Qual o primeiro passo para se conduzir uma reunião?

---

---

---

4. As crises podem ser definidas como? Explique-as.

anotações

5. Por que devemos motivar a equipe de colaboradores?

## 5.6. Exercícios de Fixação

1. Qual o papel de um líder dentro da empresa?

2. O que seria uma Pauta de Reunião?

3. O que diferencia uma empresa em tempos de crise?

4. Como podem ser classificadas as crises administrativas?

**H**oje em dia, a qualidade é indispensável para o bom funcionamento da empresa. Para se adequar aos padrões e atingir requisitos que forneçam segurança ao empresário e ao cliente, as empresas devem se adequar a alguns requisitos sistemáticos.

Um deles se chama o ISO 9000. O ISO 9000 (*International Organization for Standardization*) designa um grupo de normas técnicas que estabelecem o modelo de Gestão de Qualidade, e são esses princípios que iremos estudar nesse capítulo.

- Princípio 1 - Foco no Cliente: as organizações dependem de seus clientes. Ou seja, devem procurar atender suas necessidades atuais e futuras, bem como os seus requisitos, visando superar as expectativas do cliente.
- Princípio 2 - Liderança: os líderes das companhias devem estabelecer princípios de propósito e direção da operação. Devem criar e manter um ambiente interno na qual as pessoas possam envolver-se totalmente com a conquista dos objetivos da empresa.
- Princípio 3 – Envolvimento das Pessoas: as pessoas, em qualquer nível, são a essência de uma organização e, quando se envolvem totalmente, disponibilizam suas habilidades em benefício da empresa.
- Princípio 4 - Abordagem do Processo: resultados almejados são mais facilmente atingíveis quando recursos e atividades são gerenciados por processos.
- Princípio 5 – Abordagem de Sistema para Gestão: identificar, entender e gerir um sistema de processos inter-relacionados para um determinado objetivo otimiza a eficácia da organização.

- Princípio 6 - Melhoria Contínua: a melhoria contínua deve ser objetivo constante de uma organização.
- Princípio 7 – Abordagem factual para a tomada de decisões: decisões eficientes são baseadas em análises de dados e de informações.
- Princípio 8 - Relacionamento com fornecedores visando benefício mútuo: as organizações e seus fornecedores são interdependentes e uma relação de benefício mútuo amplia para ambos a possibilidade de agregar valor.

### 6.1. Implementação da Gestão de Qualidade

A ISO 9000 não estabelece regras para execução dos princípios de sua Gestão de Qualidade. Mas, existe uma espécie de roteiro que pode ser seguido para implementação:

- Planejamento

O Planejamento deve ser formulado de forma a tender os requisitos de estabelecimento, implementação, manutenção e melhoria contínua do sistema. Além disso, o planejamento deve certificar-se que os objetivos da qualidade sejam atingidos em variáveis níveis da instituição. Os objetivos devem corresponder com a política de qualidade.

- Preparação, implantação e operação

Deve-se definir e divulgar as responsabilidades através da escolha de um representante da alta direção, bem como o limite de sua autoridade no que toca à implantação e manutenção do sistema de qualidade.

- Manutenção e Melhoria

A organização deve planejar e implementar um processo de monitoramento, medição, análise e melhoria que demonstrem a conformidade com relação aos seus produtos, que confirmem que a implementação do Sistema de Gestão de Qualidade estão tornando o serviço mais eficaz.

Para isso, deve-se considerar como captar informações relativas às percepções do cliente quanto ao atendimento de suas expectativas.

## 6.2. Programa 5S



O 5S surgiu durante a reconstrução do Japão após a Segunda Guerra-Mundial.

Você sabe por que o Japão precisou se reconstruir após a Segunda Guerra-Mundial?

Entrando em um ponto da História, que é uma ferida na história da humanidade, o Japão sofreu com o ataque de bombas nucleares, vindas por ordem dos Estados Unidos da América, em suas cidades de Hiroshima e Nagasaki, que exterminaram a vida humana, vegetal e animal destas duas cidades. E teve como resultado a rendição do país na Guerra.

Ou seja, o Japão precisa se reconstruir de forma civil, para trazer conforto aos seus habitantes sobreviventes.

A partir das técnicas americanas, os japoneses aperfeiçoaram tais conhecimentos, formando o que ficou conhecido como Qualidade de Estilo Japonês, ou *Total Quality Control* (TQC -

Controle de Qualidade Total). Um controle que assegura o resultado final, entregando os produtos conforme a expectativa dos clientes.

O 5S é responsável por cuidar da base, facilitando o aprendizado e prática de conceitos e ferramentas para a qualidade; incluindo cuidar do ambiente, equipamentos, materiais, métodos e das pessoas.

Qual o significado dos 5S?

Seiri – Senso de Utilização

Seiton – Senso de Ordenação

Seisou – Senso de Limpeza

Seiketsu – Senso de Saúde

Shitsuke – Senso de Autodisciplina

## 6.3. Definição do 5S

O programa 5S, quando implementado como a sua forma de conceito, pode se transformar em um estilo de vida, em uma prática empresarial, ou como vimos, na reconstrução de um país.

É um conceito simples com a capacidade de melhorar o ambiente de trabalho. A filosofia do 5S é profunda e desenvolve grandes mudanças comportamentais que acompanham as pessoas onde quer que elas se encontrem.

Um processo de reorganização através do programa 5S pode ser lento, pois é demorada de se reestruturar o comportamento humano, e deve-se ter dedicação. Porém, tais mudanças agregam nos processos organizacionais da própria empresa, promovendo satisfação dos clientes, melhoria contínua dos produtos. Criando um ambiente da Qualidade para que as pessoas possam ampliar seu potencial.

## 6.4. Fases do 5S

1º S – Conceito de Seiri (Senso de Utilização)

As organizações devem disseminar que a

inteligência humana de forma ampla é o fator primário para a utilização dos recursos disponíveis adquiridos. O Senso de Utilização libera o espaço físico, recicla recursos escassos da natureza, realoca pessoas que estão sendo mal utilizadas, combate o excesso de burocracia, diminui os custos, entre outros.

#### **2º S - Conceito de Seiton (Senso de Ordenação)**

Dispor os recursos de forma sistemática e estabelecer um ótimo recurso de comunicação visual, para um rápido acesso à eles. Assim, se diminui o tempo de procura pelo mesmo, além, da diminuição do cansaço físico e mental por movimentação desnecessária. Melhora o fluxo de pessoas e matérias.

#### **3º S - Conceito de Seisou (Senso de Limpeza)**

O sentido de Limpeza nesse caso, não se refere somente ao sentido de limpar algo, mas sim ao esmero aprimorado, no capricho da execução de algum serviço, na produção de algo bem feito. Ou seja, este conceito estimula além de manter o ambiente de trabalho limpo, como também manter-se limpo em mente.

Os benefícios do Senso de Limpeza é o Sentimento de Bem Estar dos empregados, Sentimento de Excelência transmitido aos clientes.

#### **4º S - Conceito de Seiketsu (Senso de Saúde)**

Este conceito deve atuar na empresa em higiene, saúde pessoal e segurança do trabalho. Um funcionário que tem sua saúde física e mental preservada, transforma essa energia em bem e serviços a favor da empresa.

#### **5º S - Conceito de Shitsuke (Senso de Autodisciplina)**

Há quem diga que a implementação desse conceito, dissemina a implementação dos outros 4S. Porém, é nesse conceito que a empresa deve atentar quando os seus funcionários praticam

normalmente os quatro primeiros "S" mencionados.

Incentivar esse conceito, eleva o cumprimento de acordos, além de aumentar a iniciativa de auto desenvolvimento pessoal e profissional.

### **6.5. Exercícios Passo a Passo**

1. O que é Gestão de Qualidade?

---

---

---

2. Quais são os Princípios da Gestão de Qualidade?

---

---

---

3. Quais as fases de Implementação do Sistema de Gestão de Qualidade?

---

---

---

4. O que é o programa 5S?

---

---

---

5. Qual a vantagem da Implementação dos 5S numa empresa?

---

---

---

## 6.6. Exercícios de Fixação

## 1. O que é ISO 9000?

---

---

---

2. Qual a vantagem da implementação do sistema 5S na empresa?

---

---

---

### 3. Qual o significado dos 5S?

**anotações**

## **anotações**

**A** área comercial é uma área delimitada junto e um centro de distribuição de produtos, que se caracteriza pela diversificação de produtos oferecidos tanto em nível de atacado como de varejo.

### 7.1. Comercializando Produtos

Existe uma técnica que, quando bem administrada, pode resultar num ótimo negócio para as suas vendas. A técnica é conhecida como os 5W2H.

A origem dessa técnica é americana, por isso, as palavras usadas para essa abreviação estão em inglês.

1. What (O que?)
2. Why (Por que?)
3. Where (Onde?)
4. When (Quando?)
5. Who (Quem?)
6. How (Como?)
7. How Much (Quanto custará?)

Vamos ver suas definições e aplicações:

- What (O que?)

O que vender? O que produzir?

A empresa deve criar e otimizar um determinado produto, porém, deve saber qual produto quer colocar no mercado. Deve saber se o produto é comercializável. O que vender é parte importante e fundamental na decisão de uma empresa.

- Why (Por que?)

Por que vender este produto?

Após decidir o produto ou o serviço que vai ser comercializado, a empresa deve pensar por quê vendê-lo. Por que o produto deve entrar para o comércio? Saber este “Por quê” ajudará a empresa a criar sua estratégia de Marketing para o produto.

- Where (Onde?)

Onde será vendido?

Na própria empresa? Através de uma loja virtual? Com representantes externos? Uma loja própria? Ajustar o “Onde” também ajudará a criar uma logística responsável e inteligente para sua empresa.

- When (Quando?)

Quando irá começar a produzir?

Quando será vendido?

Idealizar um produto sob a mesa de um escritório não é o mesmo que vendê-lo numa estante. Pensar nesses pequenos detalhes de produção fazem a diferença no mercado.

- Who (Quem?)

Para quem venderei os meus produtos?

A empresa cria um produto, porém, deve pensar quem será o seu público alvo. No caso de vestuário, será roupas para mulheres? Homens? Adolescentes? Crianças? Classe Média-Alta? Classe Média-Baixa?

Sua empresa irá vender serviços... Serviços para serem usados por domicílios? Serviços empresariais?

Quando se idealiza um produto, o ideal é visualizar para quem se vai vender também. Estabelecer uma faixa etária, um gênero. Deve-se estabelecer o público pelo qual irá se lutar pelo

afeto e atenção entre outras empresas concorrentes.

Com o crescimento do Marketing Digital o “Quem” e o “Por que” são importantíssimas ferramentas para se atrair um público base e efetuar as suas vendas.

- How (Como?)

Como irei produzir?

O seu produto pode ser produzido? E como será produzido? Qual o custo que isso lhe acarretará? Sua empresa pode investir nesse tipo de produção? Sua empresa pode fazer deste produto, uma produção sustentável?

Nem sempre, os produtos que se deseja fazer, são produzíveis para determinadas empresas. Pensar em como produzir, ou em como baixar os custos da produção, deve ser analisado pela empresa antes de iniciar o processo de produção.

- How Much (Quanto Custará?)

Quanto este produto irá custar no mercado?

Defina o processo e o valor do seu produto.

## 7.2. Fidelizar Clientes

Toda empresa quer obter uma boa imagem com relação ao seu cliente, e investir numa fidelização pode trazer muitos lucros para a empresa. É importante ter uma estratégia para a fidelização de Clientes, para destacar a sua empresa no Mercado Competitivo do Comércio.

Existem alguns passos importantes a serem seguidos para esta fidelização, são eles:

- Conheça bem o seu cliente
- Tenha canais de comunicação eficazes
- Crie Programas de Ofertas
- Honre suas promessas
- Destaque-se: busque diferenciais

## 7.3. Exercícios Passo a Passo

1. O que é 5W2H?

---

---

---

2. Quais os passos para fidelizar clientes?

---

---

---

3. Por que deve-se fidelizar clientes?

---

---

---

## 7.4. Exercícios de Fixação

1. Por que conquistar Mercado?

---

---

---

2. O que a conquista de Mercado representa para a empresa?

---

---

---

3. O que é Área Comercial?

---

---

---

**A**rquivo é um conjunto de documentos que podem ser criados ou recebidos pela empresa ou indivíduo. Os arquivos da empresa fornecem informação e documentos que são necessários para o desenvolvimento de uma determinada atividade, e possibilitam o controle de produção.

Empresas criam um setor para cuidar especialmente do Arquivo empresarial. Esse setor torna-se responsável pelo recolhimento de documentos, avaliam se o documento deve ser preservado ou eliminado.

Os documentos podem ser classificados em três tipos:

- Arquivo Corrente (Primeira Idade) – corresponde à produção do documento, sua tramitação, a finalização do seu objetivo e sua guarda.
- Arquivo Intermediário (Segunda Idade) – eles permanecem conservados por razões administrativas, legais ou financeiras. Numa fase de retenção temporária por razões de precaução.
- Arquivo Permanente (Terceira Idade) – Constitui-se por documentos produzidos há mais de 25 anos pelas instituições administrativas públicas ou privadas.

Quanto à forma de preservar os documentos, podemos classificar como:

- Arquivo Setorial – quando cumprem a função de um arquivo corrente, devendo ser guardado próximo ao órgão operacional, costumando ser descentralizado.
- Arquivo Geral – quando recebe o documento de vários órgãos dentro da mesma empresa.



### 8.1. Documentos

Documento é qualquer registro de informação, independente do formato ou suporte para registrá-lo.

Os documentos também podem ser classificados de acordo com os seus níveis de sigilo:

- Reservado: o documento não pode ser mantido no grau de sigilo reservado por mais de cinco anos.
- Secreto: o documento não pode ser mantido no grau de sigilo secreto por mais de quinze anos
- Ultrad secreto: o documento não pode ser mantido no grau de sigilo ultrad secreto por mais de vinte e cinco anos, em exceção quando a revelação do documento colocar em risco a integridade do território nacional, grave risco as relações internacionais dentro do País. O documento Ultrasecreto ainda pode ter seu grau de sigilo revogado por uma única vez, portanto, em caso de situações excepcionais, este grau de sigilo pode atingir os cinquenta anos.

## 8.2. Valores da Documentação

- Administrativo – valor que o documento possui para a administração produtora do arquivo, na medida em que informa, fundamenta ou aprova seus atos presentes e futuros;
- Fiscal – documentos ou arquivos para a comprovação de operações financeiras ou fiscais;
- Informativo – quando o documento possui informações, independentemente do valor probatório do mesmo;
- Legal – valor processual que um documento possui perante a lei para comprovar um fato ou constituir um direito;
- Permanente – valor informativo que justifica a guarda permanente de um documento em um arquivo; pode ser referido como valor histórico;
- Primário – documentos em função do interesse que possam ter para o gerador do arquivo, levando em conta a utilidade para fins administrativos: legais ou fiscais;
- Probatório – documento ou arquivo que vem a servir de prova legal;
- Secundário – documentos com função do interesse que possam ter para o gerador do arquivo, e para outros usuários, tendo em vista a utilidade para fins diferentes daqueles para os quais foram originalmente produzidos.

## 8.3. Gestão de Documentos

De acordo com o Dicionário de Terminologia Arquivística, Gestão de Documentos é o conjunto de medidas e rotinas visando à racionalização e eficiência na criação, tramitação, classificação, uso primário e avaliação de arquivos.

A Gestão de Documentos é a Administração, Organização e Controle de todos os documentos

relacionados à empresa.

A Gestão de Documentos possui passos simples, porém, demorados e burocráticos:

- Identificação dos Documentos;
- Plano de Classificação;
- Controle dos Trâmites dos Documentos;
- Despachos;
- Eliminação de Documentos de acordo com a Legislação;
- Aplicação de Tabela de Temporalidade dos Documentos;
- Guarda de documentos, em especial com Documentos Permanentes;
- Higienização, restauro, controle de condições ambientais.

## 8.4. Conservação Preventiva de Documentos

A Conservação é um conjunto de ações que interrompem o processo de degradação do documento, por isso é tão importante a higienização do ambiente onde é acondicionado o arquivo.

- Clima Tropical, com insolação intensa e umidade relativa elevada;
- Edifícios herdados ou mal planejados;
- Manutenção precária ou inexistente;
- Sistema de ar-condicionado em mau funcionamento, inoperante ou inexistente;
- Problemas que ocorrem devido às más condições prediais;
- Arquivos perto de cozinha, lanchonete, banheiro ou poço de elevador;
- Instalações elétricas aparentes e com danos e revestimento de pisos sem manutenção.

## 8.5. Exercícios Passo a Passo

1. O que é Arquivo?

---

---

---

3. O que é Arquivologia?

---

---

---

2. O que é Documento?

---

---

---

anotações

---

---

---

3. O que é Gestão de Documentos?

---

---

---

---

---

---

4. Quais os fatores de deterioração de documentos mal preservados?

---

---

---

---

---

---

## 8.6. Exercícios de Fixação

1. Para que serve o Arquivo dentro da empresa?

---

---

---

---

---

---

2. Por que devemos conservar os documentos em ótimo estado?

---

---

---

---

---

---