

## Organização Empresarial

---



*Aprendiz*  
**FORMARE**



Coordenação do Programa FORMARE **Beth Callia**

Coordenação Pedagógica **Zita Porto Pimentel**

Coordenação convênio UTFPR/Fundação Iochpe **Alfredo Vrubel**

Elaboração **GIPE** Projetos Educativos Ltda.  
Av. Imperial, 407 / Ipanema  
91760-400 – Porto Alegre, RS  
g.i.p.e@terra.com.br

Coordenação Geral **Ana Mariza Ribeiro Filipouski**  
**Diana Maria Marchi**

Projeto Gráfico e Editoração **Editoras Associadas**  
**Marta Castilhos / Camila Kieling**

Revisão **Suliani Editografia Ltda.**

Autoria deste caderno **Maria Denise Crespo Nunes**  
Colaboração **Marisol Soledad Etcheverry**  
**Mariana Nunes**  
**Edivaldo Giacon**  
**Christovam Paschoal Filho**  
**Robson Lopes**  
**Osmil Aparecido Morselli**

Apoio **MEC** – Ministério da Educação  
**FNDE** – Fundo Nacional de Desenvolvimento da Educação  
**PROEP** – Programa de Expansão da Educação Profissional

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)  
(William Okubo, CRB-8/6331, SP, Brasil)

---

NUNES, Maria Denise Crespo

**Organização comercial e serviços** / Maria Denise Crespo Nunes ; Marisol Soledad Etcheverry ; Mariana Nunes ; Projeto Formare. - São Paulo : Fundação Iochpe, 2007.

384p. (Cadernos Formare, 80)

Inclui: Exercícios; Glossário; Bibliografia.  
ISBN 978-85-98169-80-4

1. Ensino Profissional 2. Administração 3. Qualidade  
4. Marketing I. Etcheverry, Marisol Soledad II. Nunes,  
Mariana III. Projeto Formare IV. Título V. Série

---

CDD-371.426

Iniciativa

FUNDAÇÃO  
  
**IOCHPE**

Realização

  
**FORMARE**

**Fundação IOCHPE**

Al. Tietê, 618, casa 3, Cep 01417-020, São Paulo, SP  
www.formare.org.br

## Sobre o caderno

Você, educador voluntário, sabe que boa parte da performance dos jovens no mundo do trabalho dependerá das aprendizagens adquiridas no espaço de formação do Curso em desenvolvimento em sua empresa no âmbito do Projeto FORMARE.

Por isso, os conhecimentos a serem construídos foram organizados em etapas, investindo na transformação dos jovens estudantes em futuros trabalhadores qualificados para o desempenho profissional.

Antes de este material estar em suas mãos, houve a definição de uma proposta pedagógica, que traçou um perfil de trabalhador a formar, depois o delineamento de um plano de curso, que construiu uma grade curricular, destacou conteúdos e competências que precisam ser desenvolvidos para viabilizar o alcance dos objetivos estabelecidos, e então foram desenhados planos de ensino, com vistas a assegurar a eficácia da formação desejada.

À medida que começar a trabalhar com o Caderno, perceberá que todos os encontros contêm a pressuposição de que você domina o conteúdo e que está recebendo sugestões quanto ao modo de fazer para tornar suas aulas atraentes e produtoras de aprendizagens significativas. O Caderno pretende valorizar seu trabalho voluntário, mas não ignora que o conhecimento será construído a partir das condições do grupo de jovens e de sua disposição para ensinar. Embora cada aula apresente um roteiro e simplifique a sua tarefa, é impossível prescindir de algum planejamento prévio. É importante que as sugestões não sejam vistas como uma camisa de força, mas como possibilidade, entre inúmeras outras que você e os jovens do curso poderão descobrir, de favorecer a prática pedagógica.

O Caderno tem a finalidade de oferecer uma direção em sua caminhada de orientador da construção dos conhecimentos dos jovens, prevendo objetivos, conteúdos e procedimentos das aulas que compõem cada capítulo de estudo. Ele trata também de assuntos aparentemente miúdos, como a apresentação das tarefas, a duração de cada atividade, os materiais que você deverá ter à mão ao adotar a atividade sugerida, as imagens e os textos de apoio que poderá utilizar.

No seu conjunto, propõe um jeito de fazer, mas também poderá apresentar outras possibilidades e caminhos para dar conta das mesmas questões, com vistas a encorajá-lo a buscar alternativas melhor adequadas à natureza da turma.

Como foi pensado a partir do planejamento dos cursos (os objetivos gerais de formação profissional, as competências a serem desenvolvidas) e dos planos de ensino disciplinares (a definição do que vai ser ensinado, em que seqüência e intensidade e os modos de avaliação), o Caderno pretende auxiliá-lo a realizar

um plano de aula coerente com a concepção do Curso, preocupado em investir na formação de futuros trabalhadores habilitados ao exercício profissional.

O Caderno considera a divisão em capítulos apresentada no Plano de Ensino e o tempo de duração da disciplina, bem como a etapa do Curso em que ela está inserida. Com esta idéia do todo, sugere uma possibilidade de divisão do tempo, considerando uma aula de 50 minutos.

Também há avaliações previstas, reunindo capítulos em blocos de conhecimentos e oferecendo oportunidade de síntese do aprendido. É preciso não esquecer, no entanto, que a aprendizagem é avaliada durante o processo, através da observação e do diálogo em sala de aula. A avaliação formal, prevista nos cadernos, permite a descrição quantitativa do desempenho dos jovens e também do educador na medida em que o “erro”, muitas vezes, é indício de falhas anteriores que não podem ser ignoradas no processo de ensinar e aprender.

Recomendamos que, ao final de cada aula ministrada, você faça um breve registro reflexivo, anotando o que funcionou e o que precisou ser reformulado, se todos os conteúdos foram desenvolvidos satisfatoriamente ou se foi necessário retomar algum, bem como outras sugestões que possam levar à melhoria da prática de formação profissional e assegurar o desenvolvimento do trabalho com aprendizagens significativas para os jovens. Esta também poderá ser uma oportunidade de você rever sua prática como educador voluntário e, simultaneamente, colaborar para a permanente qualificação dos Cadernos. É um desafio-convite que lhe dirigimos, ao mesmo tempo em que o convidamos a ser co-autor da prática que aí vai sugerida.

## Características do caderno

Cada capítulo ou unidade possui algumas partes fundamentais, assim distribuídas:

**Página de apresentação do capítulo:** apresenta uma síntese do assunto e os objetivos a atingir, destacando o que os jovens devem saber e o que se espera que saibam fazer depois das aulas. Em síntese, focaliza a relevância do assunto dentro da área de conhecimento tratada e apresenta a relação dos saberes, das competências e habilidades que os jovens desenvolverão com o estudo da unidade.

A seguir, as aulas são apresentadas através de um breve resumo dos conhecimentos a serem desenvolvidos em cada aula. Sua intenção é indicar aos educadores o âmbito de aprofundamento da questão, sinalizando conhecimentos prévios e a contextualização necessária para o tratamento das questões da aula. No interior de cada aula aparece a seqüência de atividades, marcadas pela utilização dos ícones que seguem:



Indica, passo a passo, as atividades propostas para o educador. Apresenta as informações básicas, sugerindo uma forma de desenvolvê-las. Esta seção apresenta conceitos relativos ao tema tratado, imagens que têm a finalidade de se constituírem em suporte para as explicações do educador (por esse motivo todas elas aparecem em anexo num cd, para facilitar a impressão em lâmina ou a sua reprodução por recurso multimídia), exemplos das aplicações dos conteúdos, textos de apoio que podem ser multiplicados e entregues aos jovens, sugestões de desenvolvimento do conteúdo e atividades práticas, criadas para o estabelecimento de relações entre os saberes. No passo a passo, aparecem oportunidades de análise de dados, observação e descrição de objetos, classificação, formulação de hipóteses, registro de experiências, produção de relatórios e outras práticas que compõem a atitude científica frente ao conhecimento.



Indica a duração prevista para a realização do estudo e das tarefas de cada passo. É importante que fique claro que esta é uma sugestão ideal, que abstrai quem é o sujeito ministrante da aula e quem são os sujeitos que aprendem, a rigor os que mais interessam nesse processo.

Quando foi definida, só levou em consideração o que era possível no momento: o conteúdo a ser desenvolvido, tendo em vista o número de aulas e o plano de ensino da disciplina. No entanto você, juntamente com os jovens que compõem a sua turma, têm liberdade para alterar o que foi sugerido, adaptar as sugestões para o seu contexto, com as necessidades, interesses, conhecimentos prévios e talentos especiais do seu grupo.



O glossário contém informações e esclarecimentos de conceitos e termos técnicos. Tem a finalidade de simplificar o trabalho de busca do educador e, ao mesmo tempo, incentivá-lo a orientar os jovens para a utilização de vocabulário apropriado referente aos diferentes aspectos da matéria estudada. Aparece ao lado na página em que é utilizado e é retomado ao final do Caderno, em ordem alfabética.



Remete para exercícios que objetivam a fixação dos conteúdos desenvolvidos. Não estão computados no tempo das aulas, e poderão servir como atividade de reforço extraclasse, como revisão de conteúdos ou mesmo como objeto de avaliação de conhecimentos.



Notas que apresentam informações suplementares relativas ao assunto que está sendo apresentado.



Idéias que objetivam motivar e sensibilizar o educador para outras possibilidades de explorar os conteúdos da unidade. Têm a preocupação de sinalizar que, de acordo com o grupo de jovens, outros modos de fazer podem ser alternativas consideradas para o desenvolvimento de um conteúdo.



Traz as idéias-síntese da unidade, que auxiliam na compreensão dos conceitos tratados, bem como informações novas relacionadas ao que se está estudando.



Apresenta materiais em condições de serem reproduzidos e entregues aos jovens, tratados, no interior do Caderno, como textos de apoio.

Em síntese, você, educador voluntário, precisa considerar que há algumas competências que precisam ser construídas durante o processo de ensino-aprendizagem, tais como:

- conhecimento de conceitos e sua utilização;
- análise e interpretação de textos, gráficos, figuras e diagramas;
- transferência e aplicação de conhecimentos;
- articulação estrutura-função;
- interpretação de uma atividade experimental.

Em vista disso, o conteúdo dos Cadernos pretende favorecer:

- conhecimento de propriedades e de relações entre conceitos;
- aplicação do conhecimento dos conceitos e das relações entre eles;
- produção e demonstração de raciocínios demonstrativos;
- análise de gráficos;
- resolução de problemas;
- identificação de dados e de evidências relativas a uma atividade experimental;
- conhecimento de propriedades e relações entre conceitos em uma situação nova.

Como você já deve ter concluído, o Caderno é uma espécie de obra aberta, pois está sempre em condições de absorver sugestões, outros modos de fazer, articulando os educadores voluntários do Projeto FORMARE em uma rede que consolida a tecnologia educativa que o Projeto constitui. Desejamos que você possa utilizá-lo da melhor forma possível e que tenha a oportunidade de refletir criticamente sobre eles, registrando sua colaboração e interagindo com os jovens de seu grupo a fim de investirmos todos em uma educação mais efetiva e na formação de profissionais mais competentes e atualizados para os desafios do mundo contemporâneo.

# Sumário

## 1 Organização empresarial

### Primeira e Segunda Aulas

Fatores de desenvolvimento e ambiente interno ..... 11

### Terceira Aula

Fatores de desenvolvimento e ambiente externo ..... 18

### Quarta e Quinta Aulas

Os três setores sociais ..... 20

### Sexta Aula

Planejamento estratégico ..... 29

### Sétima Aula

Elaboração de planejamento estratégico ..... 37

### Oitava Aula

Liderança nas equipes de trabalho ..... 40

## 2 Princípios organizacionais

### Primeira Aula

Seleção de processo ..... 47

### Segunda Aula

Planejamento de vendas e planejamento agregado..... 49

### Terceira Aula

Conceito de estoque e os tipos de estoques existentes..... 53

### Quarta Aula

Curva ABC..... 56

### Quinta Aula

Tipos de estoque ..... 59

### Sexta Aula

Custeio de estoque dentro das organizações..... 62

### Sétima Aula

Sistemas de planejamento e controle da produção..... 64

### Oitava Aula

Mecânica do MRP..... 68

### Nona Aula

Sistema MRP II – *Manufacturing Resources Planning*..... 72

### Décima Aula

Avaliação ..... 78

## 3 Funções organizacionais

### Primeira e Segunda Aulas

Liderança e metas ..... 83

### Terceira Aula

Metas organizacionais e metas pessoais ..... 86

<b>Quarta Aula</b>	
Tipos de empresas – produto ou serviço .....	<b>92</b>
<b>Quinta Aula</b>	
Empresa e mercado .....	<b>100</b>
<b>Sexta Aula</b>	
Administração e controle nas organizações .....	<b>106</b>
<b>Sétima e Oitava Aulas</b>	
Administração e controle financeiro .....	<b>112</b>

## **4 Palestras**

Orientações .....	<b>121</b>
<b>Gabarito da avaliação</b> .....	<b>123</b>
<b>Glossário</b> .....	<b>125</b>
<b>Referências</b> .....	<b>131</b>
<b>Anexos</b> .....	<b>135</b>

# 1 Organização empresarial

Todas as organizações constituem grupos que funcionam de acordo com uma cultura, que significa o modo de funcionamento, a estrutura, as ocupações, os códigos, as relações, as representações, a moral e a ética que fazem cada grupo funcionar diferente do outro. A cultura de um grupo, seja social ou profissional, é uma produção simbólica que se manifesta nas atitudes de seus membros, pois elas demonstram os valores que privilegiam, as regras que instituem, as relações que estabelecem.

Criar uma nova cultura exige que as organizações se reinventem. Inventar um novo começo é fazer emergir uma nova ordem, que modifique completamente as velhas estruturas e as formas de organização, e não apenas a inclusão de modelos atualizados, mais modernos. A reinvenção das relações nas organizações é um desafio permanente, visto que exige a transformação de valores e condutas verticais/hierárquicos (pirâmide) em relações horizontais/democráticas (rede), baseadas na cooperação e na confiança.

O desenvolvimento das organizações (e não o crescimento), na atualidade, depende em grande parte da criação de ambientes que valorizem as diferenças entre as pessoas e a convivência com os contrários, além da adoção de formas democráticas de gestão dos conflitos. A horizontalidade nas organizações propicia um terreno fértil para que as “criatividades” apareçam e dialoguem entre si, gerando condições adequadas para que o potencial empreendedor das pessoas seja canalizado para a realização de projetos coletivos comprometidos com o seu desenvolvimento.

Neste capítulo, serão contextualizados os temas abordados nas aulas anteriores, de modo que as noções de ética, cidadania, política e democracia sejam compreendidas no âmbito das organizações empresariais, considerando que são o ambiente em que os jovens desenvolverão suas atividades profissionais.

## Objetivos

- Compreender a importância dos diversos fatores que influenciam positivamente o desenvolvimento de uma organização;
- Reconhecer os ambientes interno e externo e a relação com o meio como fatores decisivos para a viabilização do desenvolvimento das organizações;
- Relacionar ambientes internos favoráveis ao desenvolvimento das organizações com a cultura organizacional democrática;
- Identificar o espaço de interação entre os três setores sociais (Estado, Mercado e Sociedade Civil) como esfera pública de participação que colabora para a criação de ambientes externos favoráveis.

## Primeira e Segunda Aulas

Estas aulas apresentarão os fatores que influenciam o desenvolvimento das organizações e a importância de investirem em capital humano e social para a criação de ambientes favoráveis à realização de objetivos e metas planejadas.

### Fatores de desenvolvimento e ambiente interno



#### Passo 1 / Apresentação do tema



25min

**Educador**, toda educação demanda estudo, seja para escolher caminhos, adaptá-los às reais condições dos jovens, buscar informações para ultrapassar o senso comum e ampliar o repertório dos jovens sobre os temas tratados. Entretanto, não se trata de ampliar repertórios através de grande número de informações, mas pela mediação constante, para que estabeleçam relações de qualidade entre os temas estudados. Ao iniciar este capítulo, é fundamental que seja dada continuidade às reflexões já promovidas, de tal modo que, ao tratar das diferentes organizações, os jovens reconheçam que as relações profissionais são decorrentes das condutas morais, dos direitos de cidadania, da participação política e das relações democráticas.

Inicie a apresentação contextualizando os diferentes tipos de organizações. Podem ser empresas, órgãos governamentais ou organizações da sociedade civil sem fins lucrativos, mas lembre que nenhuma delas existe a partir das máquinas, equipamentos, estoques, contas bancárias ou tecnologias que desenvolvem. A organização são as pessoas que a constituem e as pessoas que, individualmente ou em grupo, se relacionam com ela.

Enfatize que, se a organização tem um propósito, uma missão, valores e crenças, objetivos e metas, isto tudo só existe realmente na medida em que existam seres humanos que internalizem essa “alma”, que compactuem do mesmo propósito, que assumam coletivamente

a missão, que compartilhem os valores e crenças e formem um consenso mínimo acerca dos objetivos e metas.

**O maior capital de uma organização é o seu pessoal: as qualidades de cada uma das pessoas que a constitui e o modo como essas pessoas interagem, dentro e fora da organização, ou seja, o seu padrão de organização e de relacionamento, interno e externo.**

O desempenho de uma organização depende fundamentalmente do capital humano e do capital social que estão no ambiente no qual se relaciona.

**O que é capital humano e capital social?**

O capital humano é a capacidade que as pessoas têm de fazer coisas novas, exercitando sua imaginação criadora e se mobilizando para adquirir os conhecimentos necessários, capazes de permitir a realização dos seus sonhos, dos seus objetivos. E isso nada mais é do que empreendedorismo.

O capital social é, principalmente, a capacidade das pessoas se organizarem para viver em sociedade, de constituir comunidades. Mas é mais do que a reunião de pessoas, é primordialmente a capacidade de regularem seus conflitos de forma democrática, de cooperarem entre si, de formarem redes e permanecerem juntas, compartilhando valores e se envolvendo na realização de um projeto comum.

**O que é preciso para que as organizações se desenvolvam?**

Um fator importante para que uma organização se desenvolva é a realização de investimentos no seu capital humano e no seu capital social. Do contrário, ela pode até crescer, mas não se desenvolverá, pois crescimento e desenvolvimento são coisas diferentes. Em outras palavras, o desenvolvimento de uma organização depende sempre das relações que ela estabelece dentro de suas fronteiras e das que atravessam essas fronteiras.

Outra questão relevante é a existência de um ambiente interno favorável ao desenvolvimento. Ambiente favorável, nesse caso, significa respeitar a autonomia do outro, a disposição de conviver com as diferenças e um relacionamento estável que impulse parcerias que,

de certo modo, sejam interdependentes. A combinação simultânea de projetos comuns, reconhecimento do outro e interdependência chama-se COOPERAÇÃO.

**Sem empreendedorismo, confiança e cooperação é muito difícil que uma organização se desenvolva.**

O principal fator de desenvolvimento de uma organização é a criação de ambiente favorável ao desenvolvimento, o qual parte da existência de objetivos e metas bem definidos e do qual decorrem os demais: valorização das pessoas que fazem parte da organização, compartilhamento de valores e projetos, investimento em capital humano e capital social, relacionamento horizontal (democracia), bons níveis de empreendedorismo, cooperação, ambiente externo favorável, bom relacionamento entre os que trabalham na organização e o ambiente externo.

O Brasil foi um dos países que mais cresceu economicamente no passado recente, mas foi também um dos países que mais aumentou a distância entre crescimento econômico e desenvolvimento social, pela grande concentração de renda e desigualdade. O crescimento da economia não modificou a vida das pessoas, ao contrário, a pobreza aumentou e a exclusão social se aprofundou. Não adianta dizer que basta crescer economicamente, aumentar o PIB ou a renda *per capita* da população, acreditando que todas as outras coisas virão naturalmente. É bem provável que isso possa até alargar as desigualdades, porque crescimento econômico não é suficiente para promover desenvolvimento. Só podemos falar em desenvolvimento se ele for humano, social e sustentável. Se não for assim, só teremos crescimento econômico.



Para que a renda produzida se distribua e melhore as condições de vida da população, é preciso que as pessoas tenham acesso à riqueza (acesso à propriedade produtiva), ao conhecimento (educação de qualidade) e ao poder (possibilidade ou capacidade de influenciar as decisões).



## Passo 2 / Trabalho em grupo



25min

Escreva no quadro os fatores de desenvolvimento das organizações. Forme grupos de cinco jovens e descreva a tarefa que deverão realizar:

- 1 Justificar a importância do ambiente interno;
- 2 Citar ações que as organizações devem realizar para investir em capital humano e social;
- 3 Explicar por que a democracia é um fator de desenvolvimento;
- 4 Listar alguns valores importantes no ambiente profissional;
- 5 Descrever como seria uma prática empreendedora numa organização comercial ou de serviços.



Atualmente, no Brasil, a aposta na juventude situa-se na possibilidade de desenvolver novas formas de empreendedorismo, empenhando a energia juvenil em prol de intervenções positivas nos contextos social e profissional para responder a problemas reais.



## Passo 3 / Apresentação dos grupos



20min

Proponha aos jovens que as respostas sejam apresentadas de acordo com a seqüência das perguntas. Todos os grupos lêem a resposta da primeira pergunta, discutem, comparam, tiram dúvidas, certificam-se da sua coerência com o auxílio do educador e repetem este procedimento com as outras questões.

**Em tempos de grandes tensões e incertezas, as organizações precisam contar com pessoas motivadas, criativas e comprometidas com objetivos comuns. Criar, na empresa, um ambiente favorável ao desenvolvimento torna-se fundamental, já que muitas forças provocadoras da insegurança e da tensão vêm do ambiente externo e, portanto, estão fora do controle da organização.**



Distribua o texto *Como é um ambiente interno favorável ao desenvolvimento* e solicite que façam a leitura individualmente. Durante a distribuição do texto, converse com os jovens sobre:

- Como imaginam que deva ser o ambiente interno de uma organização que deseja se desenvolver?
- Que práticas seriam favoráveis aos jovens que estão tendo as primeiras experiências no mundo do trabalho?

Oriente os jovens para que consultem as respostas dadas pelos grupos na atividade anterior e recorram às anotações que fizeram durante as apresentações.

Solicite que, após a leitura, as duplas façam a descrição sugerida no final do texto.

Incentive os jovens para que descrevam o tipo de investimento que, imaginam, a empresa hipotética que os contratou deveria fazer neles, de modo que estivesse, simultaneamente, investindo também nos capitais humano e social da empresa.

O padrão vertical de organização, subordinação e dependência impede a geração, a acumulação e a reprodução do capital social. Para que o capital social possa ser gerado, acumulado e reproduzido, é necessário que as pessoas se conectem umas com as outras, segundo um padrão horizontal, que não sejam em tudo sempre subordinadas umas às outras e que sejam interdependentes em vez de dependentes.



**O ambiente interno favorável ao desenvolvimento é aquele que possibilita o aumento da quantidade e/ou da qualidade do capital humano e do capital social de uma organização.**



## Como é um ambiente interno favorável ao desenvolvimento?

Imagine que você foi contratado por uma organização que presta serviços de telefonia fixa numa cidade onde há grande concorrência. A organização é uma empresa nova na cidade e dá preferência a trabalhadores jovens, porque considera que eles têm mais energia e agilidade para se deslocar com rapidez e, com isso, atender mais clientes em menos tempo, além de estarem mais dispostos a trabalhar em equipe e socializar os conhecimentos entre si. Entretanto, esta decisão traz algumas preocupações, pois muitos jovens não têm experiência e necessitariam de pessoas que os orientassem a respeito das atividades e da forma como realizá-las, de modo que a empresa ofereça serviços de qualidade para crescer e se desenvolver.

Sabe-se que, para se desenvolver, uma empresa precisa criar um ambiente favorável à inovação, o que depende em grande parte de fatores internos e externos. Sabe-se também que, para inovar, as pessoas têm que ter liberdade para criar e ousadia para inventar, além do conhecimento sobre a área que é o foco da inovação. Em vista disso, é possível dizer que o conhecimento, a liberdade, a ousadia e a inovação constituem capital humano e, também, que são características de pessoas empreendedoras. A ocorrência desses fatores dá a qualquer tipo de organização (empresas, órgãos públicos ou instituições da sociedade civil) uma condição favorável ao desenvolvimento, embora não sejam suficientes. A cooperação, a relação em rede e a prática democrática são fatores imprescindíveis à criação de ambientes internos favoráveis ao desenvolvimento.

**O empreendedorismo** – É o resultado da união dos fatores que atestam a existência de capital humano. Caracteriza-se pela capacidade das pessoas de transformar objetivos em realidade, porque exercitam a criatividade, são capazes de conviver com opiniões divergentes e construir consensos com vistas a atingir os objetivos traçados pelo coletivo, de tomar decisões e correr riscos calculados. Um empreendedor acredita que é capaz de realizar a atividade, tem energia para colocar em prática as inovações necessárias, empenha-se para sensibilizar seus parceiros de atividade, tem conhecimento sobre o setor que atua (forma como funciona, mercado consumidor, concorrência, etc), tem uma boa rede de relações dentro e fora da organização em que atua.

**A cooperação** – Uma empresa não depende apenas do capital humano, é preciso que exista também capital social, ou seja, que as pessoas que fazem parte da empresa formem uma equipe com interesses convergentes além do salário que recebem. Esses interesses precisam estar canalizados para projetos comuns, que os trabalhadores cooperem entre si, que interajam democraticamente e que as relações entre todos os setores sejam de parceria – circulação das informações e desconcentração do saber – e não de subordinação, apoiada no poder de mando, de chefia vertical. O capital social depende da participação voluntária das pessoas em ações conjuntas e da cooperação para realizar um projeto do qual compartilham os objetivos.

**A rede** – A participação leva à descentralização e favorece o aparecimento de várias lideranças, pois, de acordo com a natureza de cada atividade, um ou outro trabalhador cria novas alternativas por sua iniciativa e se responsabiliza por elas. Conectados entre si para a realização do seu projeto comum através de tarefas que se complementam, os trabalhadores formam uma rede. Organizados em rede, os trabalhadores realizam uma atividade porque estão comprometidos com ela, e não porque alguém mandou.

**A democracia** – A criação de um ambiente favorável ao desenvolvimento de uma empresa depende do modo que as pessoas decidem o que vão fazer e o que não vão fazer coletivamente. Isso significa que a realização do projeto comum passa pela decisão coletiva de como vão realizá-lo, tendo como pressupostos os valores e as normas que compartilham. Isso nem sempre é fácil, porque as pessoas têm, muitas vezes, opiniões contrárias e, culturalmente, estão habituadas ao famoso dito popular “manda quem pode, obedece quem tem juízo”. Por isso, um dos fatores do desenvolvimento de uma empresa é a forma como os grupos de trabalhadores regulam seus conflitos, isto é, como convivem com as diferenças e se valorizam mutuamente.

† † Com base nos quatro fatores internos que, juntos, criam um ambiente favorável ao desenvolvimento de uma organização, descreva como seria o ambiente interno da empresa de telefonia que o contratou, de modo que a preocupação com a falta de experiência dos jovens transformasse a organização num ambiente de aprendizagem favorável ao seu desenvolvimento.

## Terceira Aula

Esta aula sistematizará os fatores de desenvolvimento das organizações e apresentará as condições favoráveis do ambiente externo.

### Fatores de desenvolvimento e ambiente externo



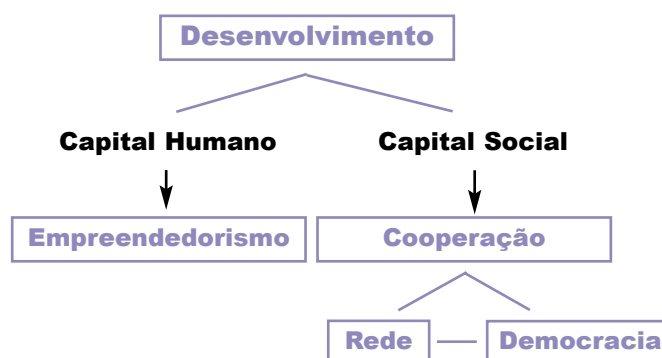
**Passo 1** / Leitura de esquema



20min

Elabore um cartaz ou reproduza o esquema abaixo em lâminas e apresente aos jovens a síntese dos fatores de desenvolvimento, de modo que percebam a relação entre capital humano e social com as práticas que conduzem uma empresa ao desenvolvimento, pois todos os fatores só se concretizam à medida que as pessoas os realizam no dia-a-dia enquanto executam suas atividades.

**A criação de um ambiente interno favorável ao**



Realize a leitura do esquema em conjunto com os jovens, estimulando para que acionem os conteúdos estudados anteriormente e estabeleçam relação entre os quatro fatores, de modo a perceberem que é o conjunto que cria o ambiente interno favorável, ou seja, a incidência de trabalhadores com perfil empreendedor é um valor, se houver uma cultura de cooperação, que se mantém, porque o grupo de trabalhadores compactua os mesmos valores e tem projetos comuns.

Dê ênfase também para o diálogo, pois é através dele que circulam as idéias e as emoções que incentivam certas atitudes e desaprovam outras, sempre tendo como base o propósito coletivo.



Um ambiente interno com comportamentos derivados de capital humano e social pode gerar novos contratos entre os trabalhadores e novos padrões de produção e consumo. Além da rede produtiva horizontal, que gera novas estruturas de relacionamento e atitudes políticas comprometidas em tornar o desenvolvimento sustentável, é possível que uma empresa estabeleça um contrato para tentar atingir a emissão zero de resíduos, por exemplo, o que exigirá que todos se envolvam na redução, reutilização e reciclagem dos materiais utilizados.



## Passo 2 / Exposição dialogada



30min

Com base nos estudos anteriores, peça aos jovens que, oralmente, listem fatores que imaginam compor um ambiente externo favorável ao desenvolvimento de uma organização.

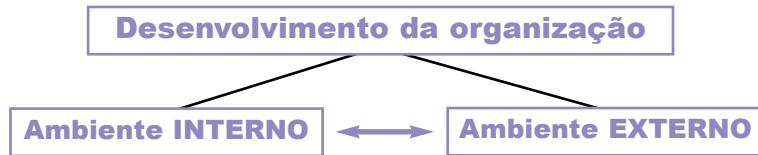
Refira que, o ambiente externo não diz respeito apenas ao que está próximo, mas a tudo que está fora da organização. Dependendo do setor de atividade da organização (se é uma indústria que depende de importação de matéria-prima ou se exporta grande parte da produção, se é uma rede de supermercados ou farmácias, se é uma micro ou pequena empresa que comercializa produtos de informática, se presta serviços de *telemarketing*), o ambiente externo pode ser o município, a região, o estado, o país, uma região do mundo.

São muitos os fatores e condicionamentos que interferem no ambiente externo e que representam condições favoráveis ou desfavoráveis. Além disso, incidem de modo diferente nos setores de atividade e, em cada organização, são móveis e muitas vezes imprevisíveis.

Enquanto expõe o conteúdo da aula, registre no quadro alguns âmbitos que compõem o ambiente externo, a exemplo de:

- Conjunturas econômicas que podem ser mundiais ou nacionais;
- Normas, leis, sistemas fiscais que podem ser regionais ou nacionais;
- Condicionamentos culturais que são regionais (a cultura dos imigrantes da serra gaúcha é diferente da cultura dos sertanejos do Nordeste);
- Boa relação entre o ambiente externo e o meio onde se localiza a organização.

Sugira que os jovens representem, esquematicamente, a posição dos ambientes interno e externo em relação ao desenvolvimento de uma empresa e indiquem com setas a interação entre eles.



Para que os jovens se apropriem da visão de conjunto e possam elaborar uma síntese sobre o tema da aula articulado com as atividades anteriores, organize a projeção do esquema completo.



Convide um jovem para que faça um resumo oral da aula, valendo-se do esquema projetado para resgatar os diferentes tópicos abordados e da colaboração dos colegas. Este pode ser um momento importante de avaliação, pois demonstrará a compreensão do assunto e se há necessidade de novas intervenções.

Finalize a aula dizendo que para que uma empresa se desenvolva – e não apenas cresça –, precisa interagir com organizações de âmbitos diferentes: o empresarial, o estatal e o social, e que a próxima aula demonstrará a importância do investimento das empresas nas relações com outros setores da realidade social.

**Educador**, todo investimento em educação é investimento em capital humano. Em se tratando de educação profissional, aproximar os jovens da reflexão, que antecipa as relações de trabalho e dá condições para que os jovens construam um olhar que vá além da ocupação de um posto de trabalho, é um investimento na permanência no espaço de trabalho e no desenvolvimento do empreendedorismo.

## Quarta e Quinta Aulas

Estas aulas apresentarão os três setores da sociedade, as ações que lhes dizem respeito e o movimento de interação entre eles através de parcerias.

### Os três setores sociais



#### Passo 1 / Apresentação dialogada do tema



20min

A melhor forma de enxergarmos a sociedade contemporânea é através do olhar que identifica três esferas distintas, embora estejam intimamente relacionadas e nem sempre seja fácil separar uma da outra, devido às conexões que se estabelecem em múltiplas situações de interação entre os órgãos governamentais, as organizações da iniciativa privada e da sociedade civil, organizada em associações que representam os interesses de um grupo de cidadãos.

#### **Como distinguir a formação e a função do Estado, do Mercado e da Sociedade Civil?**

Inicie a aula investigando os conhecimentos prévios do grupo. Pergunte se já ouviram falar que a sociedade tem três setores sociais, que cada um deles tem objetivos diferentes, mas que se relacionam para movimentar a



Sociedade civil se refere à totalidade das organizações e instituições cívicas voluntárias que formam a base de uma sociedade em funcionamento, é a arena das ações coletivas em torno de valores e interesses específicos, como grupos comunitários, organizações femininas, movimentos sociais, associações comerciais, grupos ativistas, etc. Chama-se a sociedade civil organizada de Terceiro Setor porque supõe um Primeiro e um Segundo, o que sinaliza as relações complementares que existem (ou deveriam existir) entre ações públicas e privadas.

economia, a política, a cultura, a justiça, a educação, a saúde, entre muitas outras atividades que fazem parte da vida cotidiana. Provavelmente, terão mais facilidade em caracterizar o Estado, pois estudaram os poderes da república na unidade anterior. Ao referir o Mercado, associe com os negócios que são feitos desde o tempo em que as pessoas trocavam as mercadorias, das feiras, do mercado público e, em relação à sociedade civil, relacione com os diferentes grupos sociais que se formam para representar interesses específicos, como é o caso dos ambientalistas e pacifistas, por exemplo.

Escreva no quadro os três setores e desafie os jovens a levantarem hipóteses sobre as organizações que os compõem.

Estado	Mercado	Sociedade Civil
<p>O <b>Estado</b> é formado por todos os órgãos governamentais: municipais, estaduais ou federais. Também é chamado de Primeiro Setor.</p>	<p>O <b>Mercado</b> é formado por todas as empresas privadas com fins lucrativos, desde a mais modesta mercearia até um grande banco. É o Segundo Setor.</p>	<p>A <b>Sociedade Civil</b> é formada por organizações privadas sem fins lucrativos e que podem ser de interesse público. Também é chamada de Terceiro Setor.</p>

Dê continuidade projetando uma representação com base histórica que retome denominações que todos conhecemos: a praça, a feira e o palácio. Estimule para que os jovens relacionem estas denominações com as atividades que se realizam nesses ambientes. É uma forma interessante de perceberem que o Estado se relaciona com o palácio (é o lugar onde se decidem políticas, se planeja ações de governo e que até hoje as sedes dos governos são chamadas assim), a feira se relaciona com o mercado produtor, fornecedor, consumidor (é o lugar onde se compra e vende usando moeda/dinheiro e que os produtos que são comercializados geram lucro) e a praça se relaciona com as pessoas (é o lugar do encontro, do lazer, das conversas).

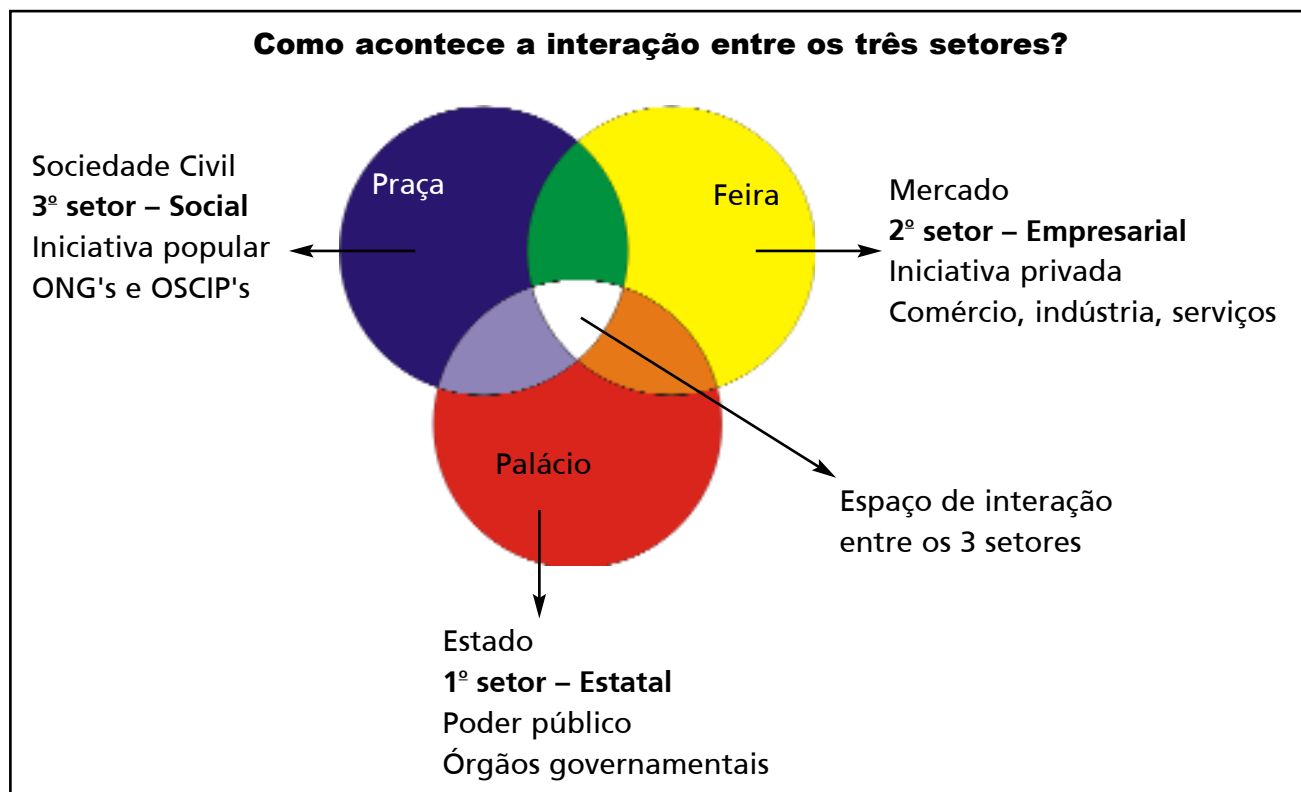


Fig. 1

Incentive para que a caracterização dos três setores se dê a partir do palácio, da feira e da praça, pois favorecerá também que compreendam a natureza pública e privada das três esferas de atuação da sociedade. Na verdade, lançar mão de uma denominação que está mais próxima dos jovens ajuda a esclarecer qual é a função e quem são os atores sociais envolvidos nas atividades de cada setor.

- Quem não sabe o que se faz na praça, na feira e no palácio?
- Quem não sabe quem são as pessoas que transitam nesses ambientes?
- Quem não sabe como se dá o relacionamento entre eles?

Até bem pouco tempo, pensava-se que público era somente o Estado. Hoje, sabe-se que existem muitas instituições públicas que não são estatais, como é o caso de associações em defesa dos direitos humanos e do meio ambiente, de proteção aos direitos das crianças e adolescentes, de promoção da paz, etc.

As organizações do Terceiro Setor são cada vez mais atuantes e buscam apoiar uma nova forma de desenvolvimento,

baseada na melhoria da qualidade de vida das comunidades e na busca do desenvolvimento sustentável, que são alternativas para que uma região possa se desenvolver a partir da utilização dos próprios recursos. Uma comunidade que busca o desenvolvimento sustentável está cada vez menos vulnerável às mudanças gerais da economia e do governo. Isso acontece porque ela pode gerar sua própria riqueza.

### Quais são as diferenças entre o Primeiro, Segundo e Terceiro Setor?

<b>Primeiro Setor</b>	Estado	É formado por todos os órgãos governamentais das três esferas de poder: municipal, estadual e federal. Ministérios, Secretarias, Prefeituras. O Primeiro Setor é formado por instituições públicas e não visa lucro. Seu dever é atender a população, elaborar leis, implementar políticas públicas, promover ações em benefício da cidadania e inclusão social.
<b>Segundo Setor</b>	Mercado	É formado por todas as empresas privadas, desde a mais modesta mercearia até grandes bancos. Inclui organizações industriais, comerciais e de serviços com fins lucrativos. O registro das empresas é feito nas Juntas Comerciais e, para funcionar legalmente, devem receber da Receita Federal um número de CNPJ (Cadastro Nacional de Pessoa Jurídica) e pagar os tributos (impostos, taxas e contribuições). A viabilidade dos negócios do segundo setor se dá pela capacidade de gerar lucros e se sustentar economicamente.
<b>Terceiro Setor</b>	Sociedade Civil	É formado pelas organizações privadas sem fins lucrativos. Podem ser organizações não governamentais (ONG's), como associações de moradores ou profissionais, grupos religiosos, sindicatos, etc., ou organizações da sociedade civil de interesse público (OSCIP's), como os bancos do povo, as entidades de defesa dos direitos humanos, entre muitos outros. As associações são regidas por um estatuto social registrado em cartório e, para funcionar legalmente, devem receber da Receita Federal um número de CNPJ (Cadastro Nacional de Pessoa Jurídica). As ONG's sobrevivem de doações, parcerias com a iniciativa privada (Mercado), editais de projetos da iniciativa privada, etc. As OSCIP's também podem receber recursos públicos (Estado) para executar projetos sociais, programas de formação profissional de jovens e adultos, etc, por serem reconhecidas como entidades de interesse público pelo Ministério da Justiça e são regidas pela Lei 9.790/99. Para uma ONG ser qualificada como de interesse público (OSCIP) precisa solicitar o seu reconhecimento e renová-lo anualmente. A renovação é concedida se a prestação de contas for aprovada. Quem concede o registro e aprova as contas é o Ministério da Justiça. Os objetivos das organizações do terceiro setor estão voltados para os interesses das coletividades.

No Brasil de hoje, a voz dos mais variados grupos sociais se faz ouvir no espaço público. São muitas as questões de interesse coletivo que mobilizam cidadãos a cobrar ações do Estado e a tomar iniciativas. Este protagonismo dos cidadãos determina uma nova experiência de democracia, um novo padrão de atuação dos governos e novas parcerias entre Sociedade Civil, Estado e Mercado.

O desenvolvimento das organizações, como vimos na aula anterior, depende muito do ambiente externo, das relações que estabelecem com o meio em que estão inseridas, e este meio é composto pelo Estado, Mercado e Sociedade Civil.

**As relações entre as organizações dos três setores acontecem também em três âmbitos: o estatal, o empresarial e o social.**

**Quais são os efeitos, para o desenvolvimento das organizações, da interação com outros setores?**

A empresa que se interessa pelo financiamento de um projeto do terceiro setor traz consigo a sua cultura. Pensa a ação como um "produto". O Ministério ou a Secretaria que propõe parcerias lida com números, próprios à escala das políticas públicas. Os beneficiários cobram das organizações como se fossem empresas prestadoras de serviços. Responder a esses desafios exige das organizações do terceiro setor muito mais que uma boa contabilidade, exige ainda definir bem a sua missão, estabelecer metas e fazer bons planejamentos.

[www.rits.org.br](http://www.rits.org.br)

As organizações do terceiro setor começam a planejar para além do dia de amanhã e vêm transformando suas práticas para alcançar eficácia gerencial, baseadas em metodologias desenvolvidas pelos meios empresariais.



## **Passo 2 / Trabalho em grupo**



30min

Antes de dividir a turma em grupos, proponha um exercício oral coletivo para que os jovens identifiquem diferentes tipos de parcerias entre as organizações. Escreva no quadro as siglas **OM** (empresa), **OE** (órgãos governamentais) e **OS** (sociedade civil).

- 1 Se a organização for uma OM: .....
- 2 Se a organização for uma OE: .....
- 3 Se a organização for uma OS: .....

**OM** – poderá estabelecer parcerias OM-OM, OM-OE, OM-OS.  
**OE** – poderá estabelecer parcerias OE-OE, OE-OM, OE-OS.  
**OS** – poderá estabelecer parcerias OS-OS, OS-OE, OS-OM.

Não é obrigatório que as relações sejam bilaterais, também é possível que as parcerias sejam OS-OS-OM-OM-OE ou entre três empresas, uma ONG, uma prefeitura e duas secretarias municipais, de educação e meio ambiente, por exemplo, se quiserem promover ações de educação ambiental. A natureza da atividade e o ambiente externo é que estabelecem as variáveis que podem ser utilizadas.

A seguir, faça a divisão da turma em quatro grupos e sugira que escolham uma OM (pode ser uma escola de artes, uma farmácia, uma fábrica de biscoitos), uma OE (pode ser a secretaria da saúde, uma escola pública, a prefeitura) e uma OS (pode ser uma ONG que cuida de crianças doentes de aids, uma ONG que realiza um programa de inclusão digital para comunidades de baixa renda, uma ONG que implementa programas federais de profissionalização de jovens) e simulem parcerias entre os três setores sociais. Se desejarem, poderão usar outra variável e incluir mais de uma organização de um mesmo setor.

Oriente os jovens para que pensem um nome para as OS e OM e tracem, no mínimo, dois objetivos para as OS, OM e OE que estarão envolvidas na simulação (o que querem realizar) e para as parcerias (o que querem realizar juntas).



Uma ONG de Brasília, administrada por jovens, fez uma parceria com o Banco Mundial no Brasil, Unesco, OIT, Secretaria-Geral da Presidência da República, ESAF, UNE, ANDI, CONJUVE, entre outras organizações, para a promoção do evento *Vozes Jovens* – um olhar das organizações e movimentos de juventude sobre o Brasil do Século XXI, que ocorreu em maio de 2004.

OIT – Organização Internacional do Trabalho.

Unesco – Organização das Nações Unidas para a Educação, Ciência e Cultura.

UNE – União Nacional dos estudantes.

ANDI – Agência Nacional dos Direitos da Infância.

CONJUVE – Conselho da Juventude.

ESAF – Escola Superior de Administração Fazendária.

Após a caracterização das parcerias, solicite que os quatro grupos listem atividades que poderiam ser desenvolvidas por jovens, considerando que todos os setores contratam profissionais para realizarem as ações decorrentes das parcerias.

O Terceiro Setor cresce em números e em qualidade. Passa a influenciar as políticas públicas. Recebe atenção da mídia. Mobiliza mais recursos e abre oportunidades de trabalho. Acompanha e potencializa o processo de universalização dos direitos, dos deveres e da participação cidadã. O Terceiro Setor no Brasil, hoje, depende, em grande parte, de sua resposta aos desafios do gerenciamento.



### Passo 3 / Preparação dos dados e apresentação dos grupos



50min

Reúna os grupos para que planejem a apresentação. Alerta que é importante iniciar pela caracterização das organizações, o nome que deram às OS e OM, a que setor pertencem, descrição dos objetivos das instituições e das parcerias que simularam e contextualizem as OS, OM e OE (o que fazem, que atividades desenvolvem, público alvo, etc.).

**Educador,** verifique se precisam de algum material e oriente a distribuição de tarefas entre os jovens. Se achar necessário, entregue uma ficha de registro aos quatro grupos, adaptando a sugestão a seguir. O ideal é que a etapa da preparação não exceda 20 min.

**Nome das organizações:**

1 ..... ( ) OE ( ) OM ( ) OS

2 ..... ( ) OE ( ) OM ( ) OS

**Objetivos das organizações:**

1 .....

2 .....

**Objetivos das parcerias:**

1 .....

2 .....

**Descrição das parcerias (quem faz o quê?):** .....

.....

.....

.....

**Atividades que podem ser realizadas por jovens:** .....

.....

.....

.....

.....

Organize a apresentação informando o tempo que cada grupo terá para apresentarem e comentar seu trabalho (se optar pelos 20 min de preparação, cada grupo terá de 7 a 8 min disponíveis).



Uma outra atividade interessante é propor aos jovens que pesquisem, nas suas comunidades ou no entorno da fábrica, se existem OS e que atividades realizam. Eles poderão descobrir endereços e agendar visitas individuais ou em grupo, para conhecer as tarefas que executam e se há possibilidade de contratação e quais são as exigências (escolaridade, competências, horários, etc.). Se houver, em que áreas poderão se candidatar: serviços de escritório, informática, pesquisa, animação de grupos, etc. e o que deverão fazer para se inscrever. Junto com a participação em programas de OE em parceria com OM, as OS constituem-se em espaços de trabalho para os jovens.



As cerca de 250 mil organizações que se movem no Terceiro Setor no Brasil hoje influenciam a legislação em seus mais variados domínios e condicionam orçamentos governamentais, empresariais e individuais.



As aulas sobre desenvolvimento das organizações e os setores sociais foram inspirados e adaptados de FRANCO, Augusto de. O desenvolvimento da organização. In: *Aminoá-c-idos*. n. 1. Brasília: AED, 2001. p.27-39.

## Sexta Aula

Esta aula tratará da importância do planejamento estratégico nos três setores sociais para definir as ações adequadas ao desenvolvimento das organizações.

### Planejamento estratégico



#### Passo 1 / Leitura de texto



15min

A sociedade brasileira hoje tem a compreensão de que público não se confunde nem se limita ao estatal. Multiplicam-se as iniciativas privadas com fins públicos. Ampliam-se os recursos e competências para o enfrentamento dos grandes desafios nacionais, como o combate à pobreza e a incorporação dos excluídos aos direitos básicos de cidadania. Tudo isso é muito recente e requer mecanismos e procedimentos inovadores. O surgimento do Terceiro Setor redefine o Estado e o Mercado. Por outro lado, o Terceiro Setor também se defronta com o desafio de qualificar e expandir suas ações de gestão, apoiando-se em ferramentas produzidas pelo Segundo Setor, sejam de planejamento, monitoramento ou avaliação de resultados.

Distribua o texto de apoio que segue e peça que os jovens o leiam.

Durante a leitura, circule na sala e certifique-se de que os jovens estão interagindo bem com o conteúdo tratado. Caso necessário, esclareça as dúvidas e dê outros exemplos. Recorra aos temas anteriores para facilitar a compreensão, a exemplo da análise dos ambientes interno e externo, valores, etc.



## O que é planejamento estratégico?

**Planejar significa projetar o futuro, pensar numa forma de realizar as atividades para as quais a organização existe. Imaginar de forma coletiva a trajetória que deve ser seguida, na direção da realização de seus sonhos e objetivos.**

O planejamento estratégico parte da análise dos ambientes interno e externo, define o lugar que a organização quer ocupar no futuro, elenca os valores que vão guiar as pessoas na direção desse futuro, traça objetivos e estratégias, estabelece metas e responsabilidades, analisa pontos fortes e fracos. Ao elaborar o planejamento, a organização constrói a sua identidade.

**“Gestão estratégica é o conjunto de decisões e ações estratégicas que determinam o desempenho de uma corporação a longo prazo. Esse tipo de gestão inclui análise profunda dos ambientes interno e externo, formulação de estratégia, avaliação e controle”.**

J. David Hunger e Thomas L. Wheelen

Não há uma metodologia universal de planejamento, pois as organizações fazem parte de diferentes setores e diferem também em atividades, tamanho, estruturas organizacionais, filosofia e estilo gerencial. É aconselhável adaptar o modelo que melhor se ajuste à realidade da organização. Entretanto, é preciso conhecer alguns pontos que poderão auxiliar na elaboração do planejamento estratégico das organizações, sejam do primeiro, segundo ou terceiro setor.

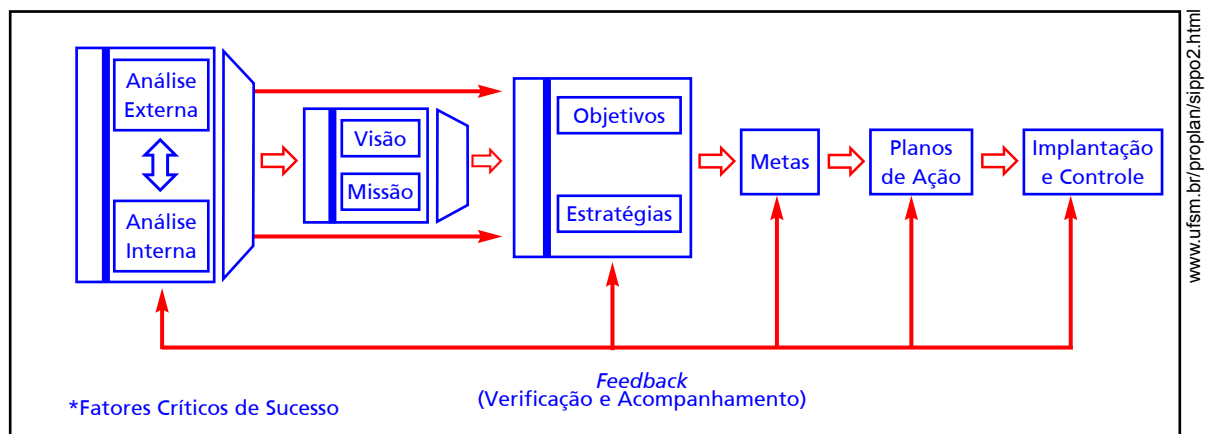


Fig. 2

### Como construir um planejamento estratégico?

- **Análise do ambiente interno e externo:** investigação de oportunidades e ameaças, assim como de seus pontos fracos e fortes. A partir disso, é possível traçar os prováveis cenários em que a organização irá atuar, aproveitando as oportunidades, potencializando os pontos fortes e minimizando ameaças e riscos.

- **Identificação de valores:** conjunto de princípios que orientam e influenciam as atividades e operações de uma organização. São padrões de conduta praticados pela organização que interferem no comportamento geral de seus membros.  
**Exemplo:** Liberdade, Democracia, Justiça, Educação, Cidadania, Pluralidade, Respeito, Cooperação, Confiança.
- **Definição da visão de futuro:** consiste em definir o lugar que a organização deseja atingir no futuro. A visão permite delimitar a situação da Instituição dentro de um horizonte futuro.  
**Exemplo:** Ser reconhecida como referencial de excelência na qualificação profissional de jovens, pelo primeiro setor e pela sociedade em geral.
- **Criação da missão:** consiste na razão de ser da organização e reflete os motivos pelos quais foi fundada e é mantida. Ela define como a empresa, por exemplo, vê sua contribuição no atendimento às necessidades sociais, como colabora para o desenvolvimento sustentável, como implementa as políticas públicas voltadas para a inserção dos jovens no mundo do trabalho. Responde a pergunta: por que existimos? e demanda um dimensionamento das possibilidades de realização, levando em conta a análise dos ambientes interno e externo.  
**Exemplo:** Promover a formação profissional de jovens em situação de risco pessoal e social para facilitar a entrada no mundo do trabalho, expandir o exercício da cidadania e evitar o consumo do uso indevido de drogas.
- **Elaboração dos objetivos:** consiste em organizar aquilo que se busca, o alvo que se quer acertar. São genéricos e abrangentes, e podem ser de curto, médio e longo prazos.  
**Exemplo:** Reduzir o desemprego juvenil para promover a inclusão social e diminuir riscos sociais.
- **Estabelecimento de metas:** consiste em definir prazos e percentuais de melhoria que pretende alcançar. Diferenciam-se dos objetivos porque são concretas e mensuráveis.  
**Exemplo:** Contratar 15 jovens até dezembro de 2007 para que iniciem o treinamento no setor de atendimento ao cliente.
- **Desenhar plano de ação:** consiste em estabelecer as ações que serão desencadeadas para atingir as metas traçadas e promover a realização da missão.  
**Exemplo:** Definir funções que serão realizadas pelos jovens e conteúdos do treinamento, fazer seleção de jovens, construir critérios de avaliação, determinar quem serão os funcionários que acompanharão as atividades.
- **Determinar indicadores de resultados:** consiste em determinar a forma como a organização será avaliada pelos gestores, profissionais e consumidores e os resultados que espera alcançar.  
**Exemplo:** Existência de competências profissionais exigidas pelas organizações comerciais e prestadoras de serviço que possibilitam aos jovens ingressar e se manter nos postos de trabalho; percentual de jovens que estão participando de programas de qualificação profissional; construção de conhecimentos indispensáveis para o atendimento ao público.



Na primeira unidade, os jovens realizaram um trabalho semelhante, quando analisaram diferentes textos para identificar princípios, valores e condutas em diversos ambientes. Apresente a atividade como referência para que eles percebam que já têm experiência, embora o tema seja outro. Isso dá ao grupo mais segurança e auxilia na motivação.

Organize com antecedência o conjunto de materiais que vão subsidiar o trabalho das duplas:

- reportagem sobre performance da organização comercial (*Uma empresa a serviço das classes populares*);
- estratégia de *marketing* (*Propaganda, a alma do negócio*);
- notícia (*Casas Bahia vai crescer menos e cortar vagas pela primeira vez*).

Solicite às duplas que identifiquem no material os elementos de um planejamento estratégico, apoiados no texto referência *O que é planejamento estratégico*.

Análise do ambiente, visão de futuro, missão, objetivos, metas, plano de ação, indicadores de resultado.

**Educador**, a sua mediação será muito importante neste momento, visto que o conteúdo da leitura deverá ser acionado para a realização da atividade. Oriente os jovens para que retomem o texto sempre que necessário e tentem identificar as relações existentes entre planejamento estratégico e as informações disponíveis nos materiais de consulta.

Ao realizarem este exercício, os jovens estarão colocando à prova algumas competências importantes para o seu desenvolvimento profissional. A leitura e a interpretação de textos de um lado, e a capacidade de analisar cenários e objetivos, comparar dados, relacionar informações de outro. Eles terão informações técnicas que podem ser transferidas para situações concretas e típicas do mundo do trabalho e, assim, se habilitarem a

transitar com autonomia nos ambientes profissionais, como é o caso do planejamento estratégico, e informações que se aproximam da sua vida diária, tendo como foco de análise uma organização comercial conhecida.

Certifique-se de que as duplas apropriaram-se das relações entre os quatro textos, que identificaram, nas notícias, as informações que precisarão para relacionar o tema da aula com ocorrências experimentadas pelas organizações na sua trajetória de desenvolvimento. Sugira que marquem nos textos as informações que se relacionam com as etapas do planejamento estratégico.

**Educador,** a atividade da próxima aula terá como base os mesmos textos, de modo que poderão retomar as informações e reler o que desejarem, caso o tempo disponível não seja suficiente.



## Uma empresa a serviço das classes populares



Fig. 3

No Brasil há mais de meio século, a Casas Bahia é a maior rede varejista de eletrodomésticos, eletroeletrônicos e móveis do país, com mais de 500 lojas em 8 estados (SP, MG, RJ, PR, SC, RS, MS, GO) e no Distrito Federal, e faturamento de R\$ 11,5 bilhões em 2005.

A empresa foi criada por Samuel Klein, polonês naturalizado brasileiro que chegou ao Brasil em 1952, após sofrer as consequências da 2ª Guerra Mundial em seu país de origem. Tão logo fincou raízes em São Caetano do Sul (no ABC, em SP), Samuel comprou uma casa e uma charrete e, com a ajuda de um conhecido que transitava bem pelo comércio no bairro paulista do Bom Retiro, ele adquiriu uma carteira de 200 clientes e mercadorias – roupas de cama, mesa e banho. De porta em porta, começou a **mascatear** pelas ruas da cidade do ABC, oferecendo condições (prestações no crediário) a quem não podia pagar.

Cinco anos depois, em 1957, Samuel comprou sua primeira loja, na avenida Conde Francisco Matarazzo, 567, no centro de São Caetano do Sul. A loja levou o nome de “Casa Bahia” em homenagem aos imigrantes nordestinos que haviam se deslocado para a região em busca de trabalho na indústria automobilística.

Samuel aumentou a variedade de produtos e começou a negociar com móveis, colchões de algodão, entre outros itens. Era o início de um império que foi conquistando cada vez mais clientes e mercados até se transformar em líder brasileira no setor **varejista** de eletrodomésticos, eletroeletrônicos e móveis.

Até hoje, a Casas Bahia continua seguindo a cartilha de Samuel Klein: entender as necessidades emocionais e os hábitos de compra dos clientes de baixa renda e viabilizar o sonho de consumo por meio do acesso ao crédito, com qualidade de serviços, presteza na concessão de crédito e assistência contínua no pós-venda.

Atualmente, a Casas Bahia está entre as 10 maiores empresas empregadoras do País: tem mais de 53 mil colaboradores diretos, todos registrados em carteira. O segredo de lidar com as classes populares também se traduz em números bastante significativos: em 2005, a rede fechou o ano com 18,5 milhões de contratos aprovados; sua plataforma de clientes no ano somou 23



### Mascate

Mercador ambulante que percorre as ruas e estradas para vender objetos manufaturados, panos, jóias, etc.

### Mascatear

Atividade profissional realizada pelos mascates.

### Varejista

Atividade comercial de venda de produtos ou serviços feita diretamente ao consumidor final. Comércio de mercadorias em pequenas quantidades.

milhões de pessoas, mais do que a população da maioria das cidades brasileiras; de cada 100 clientes da *Casas Bahia*, cerca de 70 provém do mercado informal, sem comprovação de renda.

### Reconhecimentos

A contribuição de *Casas Bahia* para o desenvolvimento da população menos favorecida do Brasil é reconhecida não só pelos seus fregueses, como serve de exemplo para o mundo todo!

A empresa é apontada por pesquisadores como *benchmark* no mercado da baixa renda. Trata-se de um caso sem similar no varejo mundial, conforme descobriu a equipe do indiano C.K.Prahalad, um dos mais respeitados especialistas em estratégia, que foi enviada ao Brasil em 2003 para estudar uma empresa especialista em lidar com a baixa renda no Brasil. O resultado da pesquisa está registrado no livro *A riqueza na base da pirâmide*.

O reconhecimento não parou aí. Em 2006, a *Casas Bahia* foi citada na NRF – National Retail Federation, maior feira mundial de varejo, como uma das 250 maiores empresas deste setor no mundo, lista formada por empresas que faturam cerca de US\$ 3 trilhões dos US\$ 8 trilhões de receita do varejo mundial, ao lado de somente mais uma empresa brasileira, o *Grupo Pão de Açúcar*. A rede foi ainda a única empresa brasileira citada como exemplo de concessão de crédito em estudo da Comissão Sobre o Setor Privado e Desenvolvimento do PNUD – Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento (N.Y., mar/2004). O Relatório entregue ao Secretário Geral da ONU, *Kofi Annan*, afirmou, entre outros pontos, que *Casas Bahia* contribui para o crescimento *eqüitativo* da humanidade.

[www.casasbahia.com.br](http://www.casasbahia.com.br)



Fig. 4

### Propaganda, a alma do negócio

O orçamento de publicidade da *Casas Bahia* para este ano é de R\$ 350 milhões de reais. De longe, a empresa é a maior investidora em propaganda no Brasil. De acordo com *ranking* divulgado em meados de junho, com base em dados do Ibope, no ano passado ela investiu R\$ 713 milhões.

A publicidade da *Casas Bahia* é abrangente. Além dos anúncios nas grandes redes de televisão, ela está presente em todos os jornais das cidades onde mantém lojas, em todas as emissoras de rádio e nas emissoras locais de televisão. “Nós entendemos que o nosso público está em todas as mídias”, explica Michael Klein. Ele comenta que os investimentos em divulgação têm origem na maneira como seu pai, Samuel, deu início aos negócios na década de 50.

A *Casas Bahia* tem uma filosofia própria e uma característica que ela não quer perder, que é a venda de porta em porta, exatamente como o fundador Samuel Klein começou. Só que hoje, explica o filho Michael, isso é feito com o uso da tecnologia, pelos meios de comunicação. “Ele ia na casa das pessoas oferecer os produtos que conseguia carregar, que eram de cama, mesa e banho. Hoje eu faço a mesma coisa. Sigo o mesmo princípio. Só que para atingir tantas casas, faço isso via TV, rádio, jornais”, diz Michael.

[www.forbesonline.com.br/Edicoes/113/artigo8825-1.asp](http://www.forbesonline.com.br/Edicoes/113/artigo8825-1.asp)



#### Benchmark

Empresa destacada através de processo sistemático que avalia os métodos de trabalho no mercado e aponta as organizações representantes das melhores práticas (método de *benchmarking*).

#### Eqüitativo

Respeito à igualdade de direito de cada um.

## Casas Bahia vai crescer menos e cortar vagas pela primeira vez

Pela primeira vez desde 2001, o ano do apagão, a *Casas Bahia*, a maior rede de eletrodomésticos e móveis do país, crescerá menos que o previsto. A empresa decidiu fazer um ajuste para se adequar ao ritmo mais lento da economia. A rede planejava abrir 100 lojas neste ano, mas vai inaugurar 70. A expectativa inicial de faturar R\$ 13,5 bilhões, 17,4% a mais do que em 2005, encolheu para R\$ 12 bilhões. "Se crescermos 3% ou 4% este ano estaremos satisfeitos", diz o diretor administrativo e financeiro, Michael Klein. Segundo ele, o mercado de consumo como um todo atingiu o limite de saturação. A inadimplência subiu um ponto percentual neste ano e, segundo ele, o crédito consignado, aquele com desconto em folha de pagamento, reduziu a renda disponível no bolso do consumidor. Só na *Casas Bahia*, cerca de 35% dos funcionários pegaram empréstimos consignados.

Klein conta que a retração no faturamento foi sentida no primeiro semestre e as vendas começaram a desacelerar logo depois do Dia das Mães. De janeiro a junho, a rede registrou queda de 5% nas vendas em relação a igual período de 2005, levando-se em conta o mesmo número de lojas. "A economia está andando, mas é de lado", afirma o diretor que prevê que o desempenho do PIB (Produto Interno Bruto) fique abaixo de 3,5%. Neste mês, as vendas estão iguais às de agosto de 2005, mesmo a empresa tendo fechado lojas.

Ele acredita que o volume de negócios só volte a crescer em novembro, com o pagamento da primeira parcela do 13º salário. O pano de fundo do ajuste da companhia é o ritmo mais lento da economia, que foi agravado especialmente no Sul do país por causa da crise do agronegócio e perda de fôlego das exportações de calçados e de frangos.

Nos últimos dois meses, a empresa fechou seis lojas na região e a idéia é encerrar a atividade de mais quatro até o final deste mês: Farroupilha (RS), Camaquã (RS), Mafra (SC) e Campo Mourão (PR). Por causa da queda de 50% das vendas no Sul, a empresa também adiou os planos de construir um novo depósito na região. Klein disse que a intenção é manter a presença no Sul, porém realocando as lojas para cidades onde a influência do agronegócio seja menor. "Estamos com os pés no chão", disse Klein. Ele compara a *Casas Bahia* à um transatlântico, que não pode frear, mas está tendo agilidade para se adequar aos novos tempos. Isso significa enxugar custos, o que se reflete no corte de pessoal.

**Demissão** – Pela primeira vez na história recente, a empresa vai fechar o ano demitindo funcionários. Ao todo, Klein diz que serão cortados 2 mil trabalhadores, de vendedores a cargos administrativos de diretoria. No ano passado, a empresa, que é a terceira maior empregadora do país, abriu 22 mil postos de trabalho. A idéia inicial para este ano era fechar 2006 com um saldo de 10 mil contratações.

O projeto da *Super Casas Bahia*, a megaloja que abre as portas em dezembro no Anhembi em São Paulo, está mantido. "Mas ao invés de contratarmos 2,5 mil funcionários efetivos como foi no ano passado, desta vez serão empregos temporários", observa Klein.

Ele explica que, com o ajuste da operação da rede, houve fusão de departamentos e por conta disso foram cortados funcionários antigos. O departamento de contas a pagar, por exemplo, foi fundido com a tesouraria. "O departamento de expansão não existe mais", disse Klein. Além disso, a rede vai deixar de vender artigos de vestuário que são comercializados em 30 lojas e representam 2% das vendas. Para melhorar os resultados, optou-se por vender artigos de cama, mesa e banho.

## Sétima Aula

Nesta aula, os jovens irão construir um planejamento estratégico de uma OM.

### Elaboração de planejamento estratégico



#### Passo 1 / Trabalho coletivo



50min

Aprender significa operar com os dados da realidade, extrair deles conclusões que possam ser projetadas para outras situações e contextos, de forma consciente e autônoma. Proporcionar atividades, onde os jovens percebam que as aprendizagens que fazem estão conectadas com o “real” e que serão úteis em diversas situações da sua vida, poderá influenciar a forma como vêem o conhecimento na realização de seus projetos de futuro. As atividades intelectuais, mesmo que para resolver situações-problema hipotéticas, têm grande valor para a formação pessoal, social, cognitiva e produtiva dos jovens.

Divida a turma em dois grandes grupos. Cada grupo de dez jovens receberá uma tarefa de simulação para ser realizada a partir dos dados já identificados nos textos trabalhados na aula anterior.

Distribua os formulários para registro do planejamento estratégico da OM, leia em voz alta os itens que deverão produzir e retome algumas idéias discutidas pelas duplas durante a interpretação dos textos que consultaram anteriormente.

Oriente os jovens para que retomem suas anotações, pois é a partir delas que realizarão a simulação do planejamento estratégico. Alerta-os para que a produção dos grupos se aproxime o máximo possível da realidade, isto é, que se perguntem sobre a viabilidade de suas propostas para uma organização “de verdade”.

Enfatize que todos os conteúdos desta unidade, desde a caracterização dos ambientes interno e externo, o investimento das organizações em capitais humano e social até a definição do âmbito de atuação de cada setor, são subsídios importantes para que realizem a tarefa coletiva.

Lembre aos jovens de que a cooperação entre os membros de uma equipe é um fator importante para o desenvolvimento das organizações e que eles estão antecipando uma prática que é cada vez mais utilizada em organizações do Estado, Mercado e Sociedade Civil.



Fazer parte de uma organização significa apropriar-se do seu modo de funcionamento e, quanto mais os jovens compreenderem a lógica que mantém as organizações vivas, mais condições de **empregabilidade** e **trabalhabilidade** terão.



#### **Empregabilidade**

Condição que tem um trabalhador de prestar serviços demandados por um empregador mediante salário.

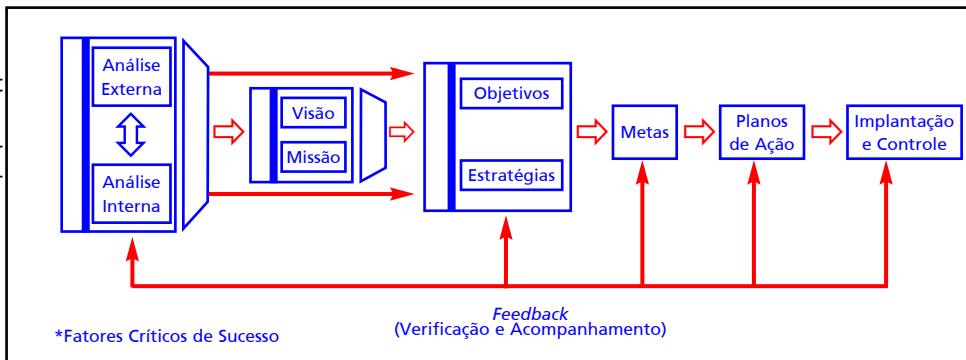
#### **Trabalhabilidade**

Capacidade de um trabalhador de ingressar, manter-se e desenvolver-se no mundo do trabalho.



**Nome da organização:** .....  
**Tempo de atividade:** .....  
**Número de trabalhadores:** .....  
**Tipo de Organização:** ( ) OE ( ) OM ( ) OS  
**Tipo de Empresa:** ( ) Micro ( ) Pequena ( ) Média ( ) Grande  
**Ramo de atividade:** .....  
(o que a empresa faz ou serviços que presta)

www.ufsm.br/proplan/sippo2.html



**Análise do ambiente:**

Fatores internos: .....

Fatores externos: .....

**Visão de futuro:** .....

**Missão:** .....

**Objetivos:**

1 .....

2 .....

**Metas:**

1 .....

2 .....

**Plano de Ação:** .....

**Indicadores de resultado:** .....

.....

## Oitava Aula

Nesta aula, os jovens discutirão sobre a importância da liderança na construção de um ambiente interno democrático.

### Liderança nas equipes de trabalho



#### Passo 1 / Trabalho individual



25min

É preciso favorecer que os jovens construam relações mais horizontais (democráticas) e compreendam a liderança como uma habilidade que pode ser desenvolvida e pode ser assumida por muitas pessoas. Para isso, é fundamental que ora coordenem um trabalho e ora participem de uma atividade coordenada por outro jovem. Experiências desse tipo evitam a cristalização de papéis no grupo e a idéia de que algumas pessoas nasceram para ser líder e outras para segui-los.

Inicie a aula solicitando que três jovens se apresentem para liderar a discussão do grupo após a leitura do texto *Quem pode ser líder?*.

Mesmo que a atividade, que sugere a liderança dos jovens, somente aconteça na segunda parte da aula, é importante que os jovens se preparem para assumir a condução do trabalho.

Distribua o texto de apoio, reforce que a atividade é individual e preparatória para a apresentação e defesa dos argumentos pessoais.

**Educador**, paralelamente à contextualização e problematização dos princípios norteadores da educação democrática, é importante transversalizar conteúdos que não fazem parte de uma área específica, mas que estão presentes na vida dos jovens. Sugere-se que as intervenções pedagógicas se dediquem também aos problemas sociais vinculados ao dia-a-dia dos jovens e das comunidades. Para tratar de forma transversal a realidade sócio-cultural, os ambientes de formação profissional precisam estar abertos para receber e lidar com os conhecimentos expressados pelos diferentes setores sociais. Tratar das relações de gênero, da discriminação, do assédio moral, do uso abusivo de álcool e da intolerância que comumente acontece com os trabalhadores das organizações faz parte da preparação/formação dos jovens para transitar no mundo do trabalho de forma crítica e responsável.



## Quem pode ser líder?

Assim como a organização é muito mais do que o conjunto de seus trabalhadores, as equipes de trabalho também se distinguem do conjunto de seus membros. Ou seja, ao fazermos parte de uma equipe, ela assume uma independência sobre o que pensam e fazem as pessoas que a compõem. É como se a equipe se transformasse numa outra pessoa, diferente de todas que fazem parte dela. Isso acontece porque o intercâmbio de idéias e afetos entre as pessoas permite que a equipe realize muito mais coisas do que cada um, sozinho, poderia realizar.

Entretanto, não basta reunir algumas pessoas para que elas formem uma equipe. É preciso que todos compartilhem da visão de futuro e objetivos, que tenham projetos semelhantes, se responsabilizem pelas metas idealizadas e se empenhem na execução do plano de ação coletivo.

Em ambientes de trabalho que valorizam as relações horizontais e têm projetos comuns, é habitual que algumas pessoas assumam lideranças e se constituam em referência para a equipe. A liderança pode ser exercida por diferentes integrantes do grupo, dependendo do momento e da tarefa a ser cumprida.

O papel da liderança participativa está fundamentado na idéia de que todas as pessoas podem desenvolver habilidades, inclusive a de liderança, desde de que tenham boas oportunidades para isso. A "liderança participativa" possibilita que cada um expresse sua opinião democraticamente, pois considera importante o que os membros da equipe ou grupo pensam e sentem. Por isso, valoriza os resultados alcançados, confia na capacidade de ação de cada um e compartilha conhecimentos. A liderança participativa oportuniza a criação de espaços onde o grupo possa debater, decidir, planejar, executar e avaliar ações, buscando a resolução de situações-problema reais.

Quando as pessoas percebem que sua opinião é valorizada, ficam mais motivadas a participarem, assumem maior compromisso e se responsabilizam por suas ações.

### Refleta e responda:

**1** Em que situações você poderia assumir a liderança de uma equipe? Por quê?

.....  
.....  
.....

**2** Identifique um jovem que já tenha exercido liderança em alguma atividade. Que características ele tinha e como se relacionava com os outros jovens do grupo?

.....  
.....  
.....

**3** Em que situações o seu grupo poderia liderar ações voltadas para a mudança de condutas que discriminam as jovens mulheres no mundo do trabalho?

.....  
.....  
.....



Solicite aos líderes do debate que orientem os demais jovens para que se posicionem em um grande círculo. Entregue a eles as questões que deverão nortear as discussões:

- O que caracteriza a liderança?
- Quais as situações em que identificaram a liderança de um jovem?
- Quais são as semelhanças e diferenças entre as características atribuídas aos líderes que identificaram?
- Que tipo de relações há entre o líder e os outros jovens?

Proponha aos jovens líderes que encaminhem a discussão no grande grupo, a partir das respostas individuais, e que confrontem as diferentes idéias. Sugira que, nos cinco minutos finais, construam consenso sobre o que é liderança e quais os atributos que mais valorizam num líder.

Acompanhe o debate dos jovens, só intervindo quando sentir que estão saindo do foco. Mesmo assim, procure ter os líderes como interlocutores, de modo que eles coordenem de fato a atividade.

**Educador,** embora os jovens estejam discutindo liderança no âmbito das suas relações pessoais e identificando características que consideram atributos de um líder – e isso é importante para que, primeiramente, reflitam do ponto de vista dos jovens e com conteúdos que privilegiam este momento da vida –, é possível mediar o debate e remeter para outras situações da vida em sociedade, pois elas caminham juntas e os comportamentos, em geral, se repetem. Em razão disso, é prudente referir que muitas coisas mudaram, que alguns comportamentos não são mais aceitos e outros passaram a ser exigidos, tanto na vida social como na profissional.

O cenário da empregabilidade mudou. As pessoas trocam, com mais frequência, de empresas e postos, têm expectativa de vida mais longa, o que significa que conviverão com novas tecnologias que surgem no horizonte

e se transformam em rotina. As estruturas burocráticas e de hierarquia rígida estão sendo substituídas por horários flexibilizados de trabalho, terceirização, tele-trabalho e outras formas emergentes de exercer uma profissão. Cada vez mais, é necessário que os trabalhadores apresentem um perfil de liderança, e os diversos tipos de liderança (autoritária, democrática e situacional, para citar só alguns dos estilos mais conhecidos) também pas- sam por reformulações.

**Nesta circunstância, como identificar um líder ou contribuir para que cada um desenvolva aspectos de liderança em seu cotidiano?**



**A liderança pode ser exercida por mais de uma pessoa, dependendo das atividades e das competências exigidas pela ação.**

Encerre a aula entregando aos jovens o texto *O perfil do líder* e incentive para que leiam e descubram as características pessoais que interferem na gestão dos grupos ou equipes de trabalho, pois nas próximas aulas eles discutirão a relação entre liderança, gestão participativa e metas.

Compreender que não basta o líder ter competências individuais se não for capaz de transferi-las para a relação com as pessoas e com a cultura da organização em que atua auxilia na própria identificação das lideranças e permite olhar para as condições que favorecem o desenvolvimento de tais competências. Isso poderá demonstrar que o líder não pode ser escolhido porque é meu amigo. Existem critérios para escolher amigos e eles são diferentes quando se trata de liderança organizacional.

Peça que analisem se os critérios utilizados na atividade da aula seriam adequados, caso se tratasse de escolher o líder da seção de vendas de uma loja, por exemplo.



## O perfil do líder

Hoje em dia, muito se fala sobre liderança. Há quem diga que existe mais cacique do que índio. Ninguém quer ser mandado. A verdade, é que não importa a sua função ou tarefa: a modernidade exige que todos desempenhem os principais atributos de um líder, pois as demandas do mundo moderno mudaram. Um mundo em constante transformação, com informações abundantes, globalizado, com tecnologias que rapidamente são substituídas por outras, enfim, computação, informática, terceirização são apenas alguns dos aspectos que alteraram completamente o conceito tradicional de líder. Você conheceu as características da Era da Informação e quais as capacidades que o líder deve apresentar para adequar-se a elas, tais como motivação; responsabilidade; sensibilidade; diplomacia; curiosidade; atitude para disseminar conhecimentos; visão estratégica; pró-atividade; disciplina e ética. Deve apresentar, também, as seguintes capacidades: capacidade de filtrar as informações; ampliar os próprios conhecimentos de forma continuada; manter relações interpessoais maduras; agregar mais valor aos produtos e serviços oferecidos; comunicar-se agilmente e adequar-se às diretrizes da instituição. Este conjunto fica evidente no perfil do líder, que interpola três grandes áreas: a própria pessoa, os outros (ou equipe) e a organização. O indivíduo tem suas características individuais. Cada membro da equipe também apresenta um conjunto de conhecimentos, habilidades, motivações e personalidade próprias. É no cenário da organização, que também possui sua própria cultura, que estes dois pólos interagem e se encontram. O gráfico a seguir permite que você visualize como ocorre o processo.

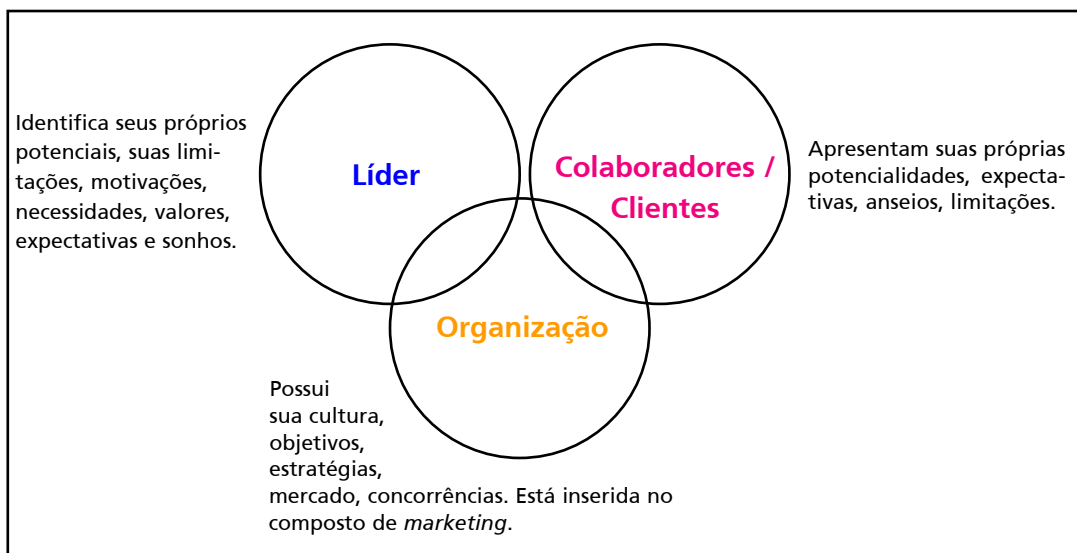


Fig. 5

Cabe ao líder promover a interação entre todos estes elementos, criando um clima de cooperação, respeitando as diferenças e propiciando que cada elemento em interação colabore para o desenvolvimento do outro, o que resultará no desenvolvimento conjunto. Do lado do indivíduo, isto significa amadurecimento pessoal. Do lado da organização, significa conquista de mercado.

Adaptado de: SCLIAR CABRAL, Ethel. *Gestão de pessoas e equipes*. Florianópolis: SENAI, 2000. p.19-20.

## 2 Princípios Organizacionais

É chamado manufatura industrial todo processo fabril que se inicia após o estoque de matéria-prima até a entrada do depósito de produtos acabados. Serão apresentados conceitos do sistema de produção relacionando produto e serviço, sistema de manufatura por processo, projeto de produto e seleção do processo. Definir os sistemas de administração, definir a metodologia *just in time*, o planejamento agregado e, através de exercícios, nivelar a programação da produção. Serão apresentados também conceitos do sistema de estoques, planejamento e controle da produção, sistema MRP e sistemas de custeio da produção, além do fluxo de dados da manufatura.

### Objetivos

- Selecionar processo.
- Definir sistemas de administração da produção.
- Definir planejamento agregado.
- Aprender a nivelar a produção.
- Definir estoques e mostrar os tipos de estoques existentes.
- Apresentar a Curva ABC.
- Definir sistemas de estoque de ponto de reposição e renovação periódica.
- Apresentar pedido de compra.
- Definir custeio.
- Planejar utilizando MRP II.
- Seguir as ordens liberadas e planejadas.
- Fazer e apresentar os fluxos de dados.
- Reconhecer os sistemas de eficiência.



# Primeira Aula



Nessa aula serão apresentados os tipos de processo, as estruturas de fluxos de processos e também uma matriz produto-processo com o objetivo de conhecer os conceitos apresentados, como determinar o processo de certo produto. Será apresentada também a caracterização dos fluxos de processos.



## Passo 1 / Aula teórica



30 min

### Seleção de Processo

A engenharia de processo refere-se às atividades de planejamento do produto em função do tempo, enquanto a seleção do processo refere-se à decisão **estratégica** de escolher quais os tipos de processos de produção que devem existir na fábrica.



#### Estratégia

É um conjunto de decisões relativas às atividades futuras baseadas num quadro da situação esperada.



Para se fabricar um motor de um avião, pode-se colocar um operário executando a montagem do mesmo, mas ao invés de se montar uma série, pode ser mais apropriado uma linha de montagem.

### Tipos de processo

#### São quatro os tipos de processo básicos:

- Processos de conversão, como por exemplo, transformar minério de ferro em chapas de aço.
- Processos de fabricação, como por exemplo, transformar alguma matéria-prima em uma forma específica, como chapa de metal em pára-choque de automóveis.
- Processos de montagem, como por exemplo, montar o pára-choque no automóvel.
- Processos de inspeção.



## Passo 2 / Atividade sugerida



20 min

Com base na explicação sobre os processos de conversão, fabricação, montagem e inspeção.

Solicite aos jovens que listem exemplos referentes a cada um desses processos.

Peça que dois ou três jovens leiam os exemplos. Corrija as relações equivocadas, pergunte se há dúvida quanto a algum caso e termine a atividade mencionando mais dois ou três exemplos próximos da experiência em que os jovens estão inseridos.

### Fluxo de processos

Uma estrutura de fluxo do processo se refere à forma como uma fábrica organiza o fluxo de material utilizado.

**Job Shop** – Caracteriza-se pela produção de lotes pequenos, mas com uma variedade de produtos diferentes que necessitam de uma seqüência diferente de etapa de processamento.

**Exemplos:** gráficas comerciais, (FERRAMENTARIAS), circuitos integrados sob encomenda, entre outros.

**Lotes** – É praticamente um *job shop* padronizado. Quando a produção é praticamente estável e os lotes são periódicos para pedidos de clientes ou para estoque. A maioria desses itens segue o mesmo modelo de fluxo da fábrica.

**Exemplos:** mecanismos eletrônicos, produtos químicos, entre outros.

**Linha de montagem** – A produção de peças que andam de uma estação de trabalho para outra estação de trabalho seguindo um ritmo e agregando peças (inserção de componentes).

**Exemplos:** montagem de brinquedos e montagem de componentes de circuito integrado.

**Fluxo contínuo** – Caracteriza-se pela conversão ou processamento de itens **não discretos**.

**Exemplos:** fabricação de cerveja, petróleo, produtos químicos, fábrica de tintas e destilaria de álcool.



**Não discretos**  
Que não se alteram de formato.



Solicitar aos jovens que exemplifiquem as estruturas de fluxos de processo acima com pessoas conhecidas.

## Segunda Aula



Nessa aula será apresentado o conceito de planejamento agregado e forma como funciona a programação nivelada.



### Passo 1 / Aula teórica



30 min

## Planejamento de vendas e planejamento agregado

A definição de planejamento agregado está vinculada ao fato de que ele é elaborado por famílias de produtos e, no lado da **demanda**, por grupo de clientes. Ele faz a ligação entre o planejamento de processo, que trata do plano estratégico da empresa em termos de capacidade de produção e do plano de produção propriamente dito.

O planejamento agregado verifica as instalações da produção, ou seja, a capacidade e o armazenamento de produtos e mão-de-obra.

A figura a seguir mostra a linha do tempo dos tipos de planejamento e suas finalidades principais.



#### **Demanda**

Indica a quantidade de produtos e/ou serviços que o mercado está disposto a adquirir.

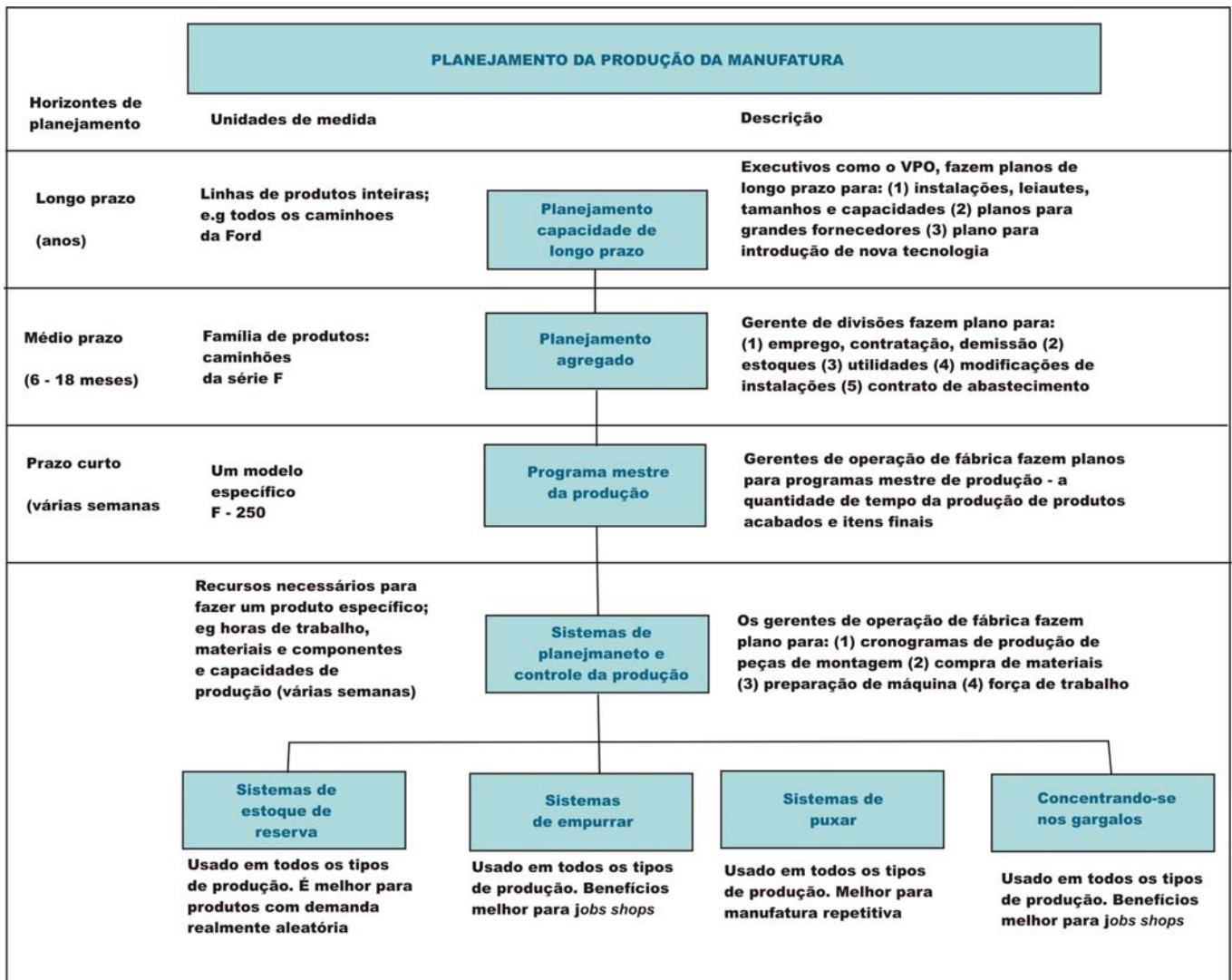


Fig. 1 – Planejamento da produção de manufatura.



Enfatizar as etapas relacionando a capacidade e responsabilidades de cada etapa, mostrando o detalhe de linhas, famílias e produtos.

### Programação nivelada

A programação nivelada mantém a produção constante durante um período determinado.

Para cada período, a mão-de-obra é mantida constante e o estoque baixo. A produção nivelada tem uma série de vantagens, o que a torna a “espinha dorsal” do JIT.

#### Vantagens:

- Minimizar o estoque acabado e processo.

- Modificações rápidas de produto em função do baixo estoque.
- Fluxo uniforme de produção.
- Os produtos dos fornecedores são entregues diretamente na linha de produção.

A figura a seguir mostra duas políticas de produção diferentes, uma acompanhando a demanda e a outra nivelando a produção.

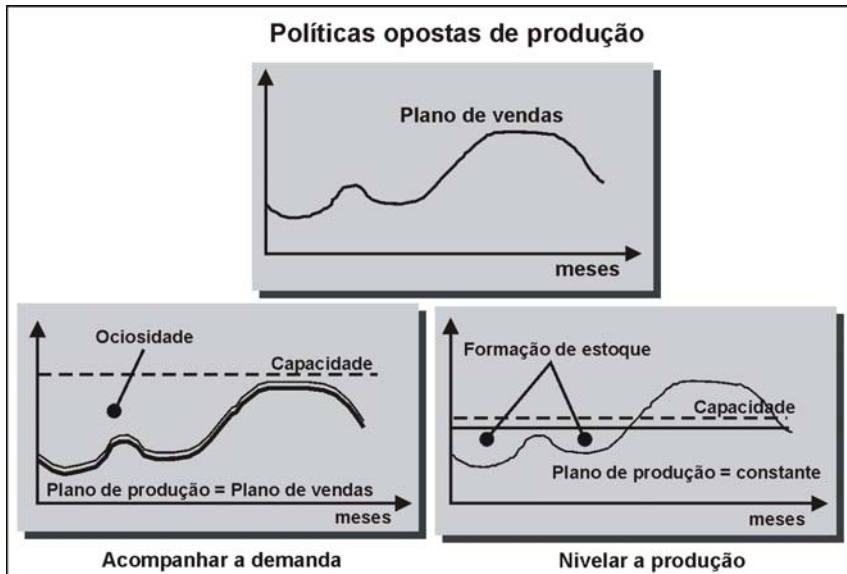


Fig. 2



## Passo 2 / Estudo de caso



20 min

Os jovens deverão resolver o problema:

O terminal central da Quick Cargo Air Freight Co. recebe fretes aéreos de aviões que chegam de todos os pontos dos EUA e os redistribui para embarque para todos os destinos nos EUA. A empresa garante remessa noturna de todos os pacotes. Desse modo, pessoal suficiente deve estar disponível para processar toda a carga quando ela chegar. A empresa agora tem 24 empregados que trabalham no terminal. A demanda prevista para os trabalhadores de armazéns durante os próximos sete meses é 24, 26, 30, 28, 24 e 24. Os custos são \$ 2.000 para contratar e \$ 3.500 para demitir cada trabalhador. Se for usado trabalho em horas extras para suprir mão-de-obra além da força de trabalho atual, isso custará o



		<b>A</b>	<b>B</b>		
Mês	Número de trabalhadores necessários	Número de trabalhadores contratados	Número de trabalhadores demitidos	Custo dos trabalhadores contratados	Custo dos trabalhadores demitidos
1	24	0		0	0
2	26	2		4000	0
3	30	4		8000	0
4	28		2	0	7000
5	28		0	0	0
6	24		4	0	14000
7	24		0	0	0
				12000	21000
		Custo total de contratar + demitir			33000

Tabela 2

Portanto, deve-se nivelar a produção por Contratação / Demissão

**Educador**, para a resolução deste exercício, estamos partindo com 24 funcionários e, como a demanda por funcionários aumenta, tratamos com a contratação ou demissão ou trabalhamos em regime de horas extras da quantidade necessária para suportar a necessidade de trabalhadores.

## Terceira Aula



Nessa aula serão definidos o conceito de estoque e os tipos de estoques existentes.



### Passo 1 / Aula teórica



50 min

## Conceito de estoque e os tipos de estoques existentes

Nesse primeiro momento é importante contextualizar a finalidade de estoques dentro das organizações.



A figura a seguir mostra algumas finalidades de estoque dentro das organizações. Apresente-a aos jovens citando:

- **Incerteza de previsão** – falta de algum produto por falta de estimativa na previsão. como por exemplo H2OH – água da Pepsico – que está faltando nos grandes supermercados.
- **Especulação** – por medo de falta de determinado produto as pessoas estocam, como, por exemplo, a falta de leite no Plano Cruzado



Fig. 3

Os dois sistemas de estoque mais utilizados dentro das organizações são: **ponto de reposição** e **renovação periódica**. A área responsável pelo controle de estoque geralmente é a área de Materiais ou Suprimentos. O sistema serve para não deixar faltar (INSUMOS) de qualquer natureza para produzir determinado produto.



#### **Lead-time**

Tempo que o fornecedor levará para entregar o item.

### **O modelo de ponto de reposição e "lote econômico"**

O modelo de ponto de reposição inicia quando determinado item começa a ser consumido e atinge o ponto de reposição, neste momento é disparada uma quantidade (lote de ressuprimento) que deverá ter um tempo de ressuprimento (**lead time**). Onde passado este período o item é entregue restabelecendo o valor do estoque. Se o tempo de ressuprimento for maior que o estabelecido temos ainda o estoque de segurança para suportar este tempo maior. O mesmo pode valer para um consumo maior depois que disparado o ponto de reposição, o estoque de segurança está lá também para suportar este consumo.

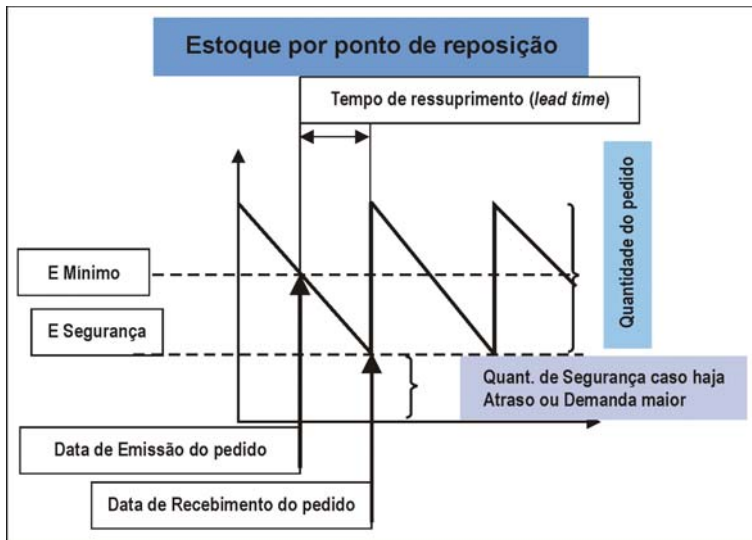


Fig. 4

**Estoque de Segurança** – Quantidade para suportar o consumo maior depois de solicitado o item ou para suportar um atraso por conta do fornecedor.

### O modelo de ponto renovação periódica

O modelo de renovação periódica para gestão de estoques é de operação mais simples que o anterior e funciona da seguinte forma: periodicamente, verifica-se o nível de estoque do item e, baseado no nível de estoque encontrado, determina-se a quantidade a ser ressuprida de modo que ao recebê-la, seja atingido o nível de estoque predeterminado.

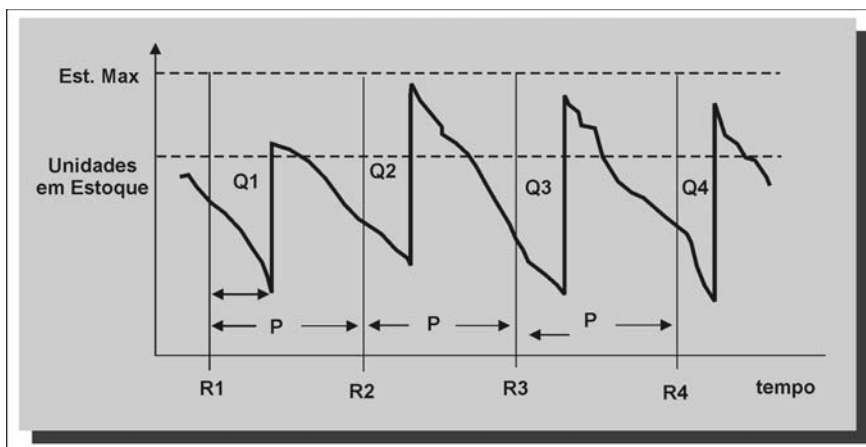


Fig. 5

## Limitações do modelo de revisão periódica

O sistema de revisão periódica é um sistema mais fácil e barato de se operar (não exige a verificação do saldo do estoque a cada movimentação). É utilizado para itens de baixo valor. Os riscos associados a faltas são maiores, dado que as revisões de níveis de estoque se dão a intervalos fixos. O sistema fica menos capaz de responder rapidamente a aumentos de demanda repentinos. Dessa forma são determinados valores de estoque de segurança maiores para suportar as incertezas.

A melhor forma de se escolher um sistema de reposição de estoque é fazer uma classificação e para tal é utilizada a chamada curva ABC, que associa importância relativa ao custo do item de forma decrescente, como veremos a seguir.



## Quarta Aula

Nessa aula os jovens estudarão a construção de uma curva ABC, muito aplicada no mundo dos negócios, e qual sua aplicabilidade.



### Passo 1 / Aula teórica



25 min

## Curva ABC

A finalidade da construção de uma curva ABC é verificar os itens de maior relevância para tomada de decisão na classificação de estoque.

### Metodologia de construção:

- 1 Multiplicar o consumo médio e o valor unitário.
- 2 Indexar a lista descendente através do produto anterior.
- 3 Calcular a representatividade de cada item.
- 4 Acumular essa representatividade.
- 5 Fatiar essa tabela em três partições.

6 A = 65%, B= 25% , C= 10%.

Observe as figuras a seguir e as apresente para os jovens:

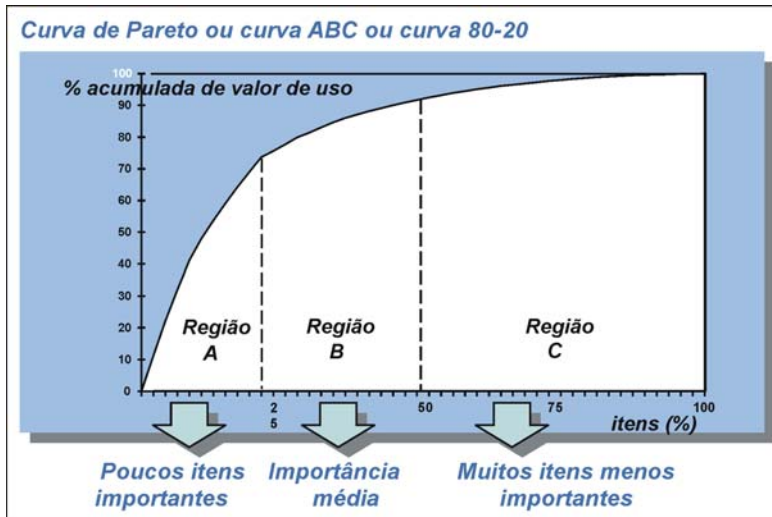


Fig. 6

Itens têm importância relativa diferente

Devem merecer atenção gerencial diferente

Seq. anual	Uso anual (unid)	Uso anual médio	Custo anual (\$)	Uso anual acum (\$)	Uso anual acum (%)
1	117	49	5.840	5.840	11,3
2	27	210	5.670	11.510	22,3
3	212	23	5.037	16.547	32,0
4	172	27	4.769	21.317	41,2
5	60	57	3.478	24.796	48,0
6	94	31	2.936	27.732	53,7
7	100	28	2.820	30.552	59,1
8	48	55	2.640	33.192	64,2
9	33	73	2.423	35.616	68,9
10	15	160	2.407	38.023	73,6
11	210	5	1.075	39.098	75,6
12	50	20	1.043	40.142	77,7
13	12	86	1.098	41.180	79,9
39	2	59	119	51.230	99,1
40	2	51	103	51.333	99,3
41	4	19	79	51.412	99,5
42	2	37	75	51.488	99,6
43	2	29	59	51.547	99,7
44	1	48	48	51.596	99,8
45	1	34	34	51.630	99,9
46	1	28	28	51.659	99,9
47	3	8	25	51.684	100,0

Fig. 7



No passado, a Taylor Industries usou um sistema de estoque de período de tempo que envolvia uma contagem completa do estoque para todos os itens todos os meses. No entanto, o aumento nos custos de mão-de-obra envolvia os depósitos de estoque, ao mesmo tempo em que não aumentava os outros custos, como os custos de falta de estoque. Eis um exemplo aleatório de 20 itens da Taylor:

Número do item	Utilização anual	Número do item	Utilização anual
1	1500	11	13
2	12000	12	600
3	2200	13	42000
4	50000	14	9900
5	9600	15	1200
6	750	16	10200
7	2000	17	4000
8	11000	18	61000
9	800	19	3500
10	15000	20	2900

Tabela 3

- a** O que você recomendaria que a Taylor fizesse para reduzir os custos de mão-de-obra? Ilustre usando um plano ABC.
- b** O item 15 é essencial para as operações continuadas. Como você recomendaria que fosse classificado?

**Educador**, ordene a lista por utilização anual decrescente. Depois sume a utilização anual e calcule a porcentagem correspondente de cada item em relação ao total e divida a tabela conforme classificação anteriormente comentada.

O item 15 não é essencial, pois é pouco utilizado anualmente, utiliza-se a renovação periódica para os itens C.

No final do caderno você encontrará um gabarito para esta atividade.

## Quinta Aula



Nessa aula serão estudados os tipos de estoque dentro das organizações; como são vistos, analisados e gerenciados. O objetivo é demonstrar aos jovens a utilização do estoque e qual a sua influência para a organização. Além disso entenderão como o comprador comunica-se com o fornecedor, qual a documentação de relação entre ambos, quais as divergências que podem ocorrer e quais atitudes devem ser tomadas, caso existam divergências.



### Passo 1 / Aula teórica



20 min

## Tipos de estoque

### Estoque de matérias-primas

Serve para regular diferentes taxas de suprimento – pelo fornecedor – e demanda – pelo processo de transformação. As taxas diferentes ocorrem por vários motivos: o fornecedor pode ser pouco confiável e não entregar –ou no prazo ou nas quantidades esperadas–; o fornecedor pode entregar em quantidades maiores do que as necessárias, fazendo crescer os estoques; a taxa de consumo pelo processo produtivo pode sofrer um crescimento temporário inesperado (por exemplo, porque uma partida de material se estragou e terá de ser feita de novo, necessitando para isso mais material, ou porque determinado equipamento quebrou, reduzindo a taxa de consumo, acarretando o crescimento dos estoques).



#### **WIP - (Wokk in Process)**

Traduz-se como material em processo, todo material que está alocado em alguma ordem de produção até a entrada no almoxarifado de Produto Acabado.

### **Estoque de material semi-acabado WIP (*Work in Process*).**

Serve para regular diferentes taxas de produção entre dois equipamentos subseqüentes, seja por questões de especificação (os equipamentos têm velocidades diferentes) ou por questões temporárias (um deles pode ter sofrido quebra).

### **Estoque de produtos acabados**

Serve para regular diferenças entre as taxas de produção do processo produtivo (suprimento) e demanda do mercado. Essas diferenças podem decorrer de decisões gerenciais (pode ter sido decidido que as taxas de produção do processo produtivo seriam mantidas estáveis, mas a taxa de demanda do mercado é variável e diferente) ou por ocorrências inesperadas, que são chamadas de *incertezas* do processo ou da demanda, por exemplo, um equipamento pode ter sofrido quebra afetando negativamente a taxa de produção por um período durante o qual a demanda continua a requerer produtos; a demanda poderia, por seu turno, ter crescido de forma mais acentuada do que era esperado, fazendo com que a taxa de demanda superasse temporariamente a taxa de produção, tendo de ser suprida a partir do estoque regulador previamente estabelecido.

### **Estoque de embalagem**

Esse estoque se refere aos itens que agregam valor ao produto e são responsáveis pelo deslocamento do produto acabado, sendo de grande importância, pois de certa forma fazem com que o produto seja entregue no destino final.



#### **MRO**

São todos os materiais não relacionados ao produto que está em processo de fabricação, assim como peças que compõem a máquina para produzi-lo. Podemos citar como exemplos de Manutenção, Reparos, Operações (MRO): de lâmpadas a papel-toalha, que traduzem manutenção; de parafusos a porcas, rebites, anéis elásticos etc, que traduzem reparo; equipamentos de segurança e ferramentas de corte, que traduzem todo material relacionado às operações.

### **Estoque de MRO**

Esse estoque se refere aos materiais de manutenção, materiais de uso nos equipamentos que produzem os produtos, geralmente os mesmos seguem uma política de renovação periódica, ou algumas empresas que possuem um catálogo eletrônico onde cada usuário solicita somente a quantidade necessária para uso.



## Passo 2 / Atividade sugerida



10 min

Peça aos jovens que forneçam exemplos e que os classifiquem nas categorias já mencionadas.

Cite exemplos de estoques de matéria-prima.

Cite exemplos de estoques de material em processo.

Cite exemplos de estoques de MRO.

Cite exemplos de estoques de produtos acabados.



## Passo 3 / Aula teórica



20 min

### **Pedido de compra – Dados físicos e contábeis, informações transmitidas ao fornecedor, conferência por parte da empresa, recebimento de materiais**

O pedido de compra funciona como uma solicitação do que deverá ser entregue pelo fornecedor, conforme informações abaixo:

- Dados do fornecedor (nome, endereço, CNPJ, inscrição estadual, telefone, nome do vendedor, etc).
- Quantidade comprada.
- Especificação do produto/serviço adquirido.
- Prazo de pagamento.
- Impostos.
- Condição de entrega (**CIF, FOB**)

Depois de transmitido o pedido de compra ao fornecedor, espera-se o material, que é recebido geralmente no almoxarifado das empresas. Nesses locais, os inspetores de qualidade ou os próprios almoxarifes fazem a conferência e inspecionam os produtos preenchendo relatórios de qualidade e depois, se aprovados, os mesmos são armazenados para uma posterior utilização na produção.



#### **CIF**

*Cost Insurance Freight* – O frete é por conta do destinatário.

#### **FOB**

*Free on Board* – O frete é por conta do remetente.

Caso os materiais adquiridos estejam divergentes dos fixados nos pedidos de compras serão devolvidos imediatamente e/ou devolvidos em uma oportunidade futura em consequência de emissão de nota fiscal de devolução.



## Sexta Aula

Nessa aula serão estudados os tipos de custeio de estoque dentro das organizações, como são vistos, analisados e gerenciados dentro. O objetivo é demonstrar aos jovens a utilização dos tipos de custeio de estoque e qual a influência para a organização.



### Passo 1 / Aula teórica



50 min

## Custeio de estoque dentro das organizações



### Custeio

Método que calcula o custo dos produtos em estoques ou método que calcula as mercadorias vendidas para apuração de resultado da empresa.

O maior objetivo do **custeio** do estoque é a determinação de custos adequados às vendas de forma que o lucro apropriado seja calculado.

Em adição ao fator lucro, existe um número de outros fatores que influenciam as decisões relativas à seleção dos métodos de custeio de estoque.

A lista desses fatores, excluindo a definição de lucro, incluiria:

- aceitação do método pelas autoridades do Imposto de Renda;
- parte prática da determinação do custo;
- objetividade do método;
- utilidade do método para decisões gerenciais.

## Avaliação dos estoques

O princípio contábil de custo de aquisição determina que se incluam no custo dos materiais, além do preço, todos os outros custos decorrentes da compra, e que se deduzam todos os descontos e bonificações eventuais recebidos.

O método de avaliação escolhido afetará o total do lucro a ser reportado para um determinado **período contábil**.

Considerando que vários fatores podem fazer variar o preço de aquisição dos materiais entre duas ou mais compras (inflação, custo do transporte, procura de mercado, outro fornecedor, etc), surge o problema de selecionar o método que se deve adotar para avaliar os estoques.

Os métodos mais comuns são:

- custo médio;
- primeiro a entrar, primeiro a sair (PEPS);
- último a entrar, primeiro a sair (UEPS).

Dentro da maioria das organizações o sistema de custeio mais utilizado é o custo médio em virtude da legislação brasileira. Por esta razão iremos explorar o entendimento maior deste sistema de custeio.

### Custo médio

Esse método, também chamado método da média ponderada ou média móvel, baseia-se na aplicação dos custos médios em lugar dos custos efetivos. O método de avaliação do estoque ao custo médio é aceito pelo fisco e usado amplamente.

Para ilustrar numericamente, suponha que uma empresa no início do mês de março possua um estoque (inicial) de 20 unidades de certa mercadoria avaliada a R\$ 20 cada uma, ou seja, um total de R\$ 400 de estoque inicial. A movimentação dessa mesma mercadoria em março é a seguinte:



#### Período contábil

Período que se faz a apuração de resultado da operação. Na legislação brasileira é mensal e o exercício anual de janeiro a dezembro.

Data	Operação
5/mar	Compras de 30 unidades a R\$ 30 cada
11/mar	Venda de 10 unidades
17/mar	Venda de 20 unidades
23/mar	Compra de 30 unidades a R\$ 35 cada
29/mar	Venda de 10 unidades

Tabela 5

Suponha as seguintes informações:

As 10 unidades vendidas dia 11/mar saíram do lote comprado dia 5/mar.

As 20 unidades vendidas dia 17/mar saíram do estoque inicial.

As 20 unidades vendidas dia 29/mar saíram do lote comprado dia 23/mar.

Os registros de movimentação físico-financeira devem seguir como mostrados a seguir:

Datas	Entradas			Saídas			Saldos		
	Quant.	Valores R\$		Quant.	Valores R\$		Quant.	Valores R\$	
		Unit.	Total		Unit.	Total		Unit.	Total
EI	-	-	-	-	-	-	20	20,00	400,000
05/mar	30	30,00	900,00				50	26,00	1300
11/mar	-			10	26,00	260,00	40	26,00	1040,00
17/mar	-			20	26,00	520,00	20	26,00	520,00
23/mar	30	35,00	1050,00			0,00	50	31,40	1570,00
29/mar	-								

Tabela 6



## Sétima Aula



### MRP (Material Resources Planning)

É o sistema com o qual se calcula os materiais e as ordens de produção que deverão ser compradas e/ou fabricadas na organização.

Nas aulas anteriores foi mostrado como as organizações determinam seus estoques. Nessa aula os jovens aprenderão como as organizações calculam e planejam seus sistemas de planejamento e controle da produção. Para isto, conhecerão o sistema **MRP (Material Resources Planning)** e suas interferências dentro da organização. Estudarão também como as ordens de fabricação e compras são disparadas no sistema de planejamento – MRP.

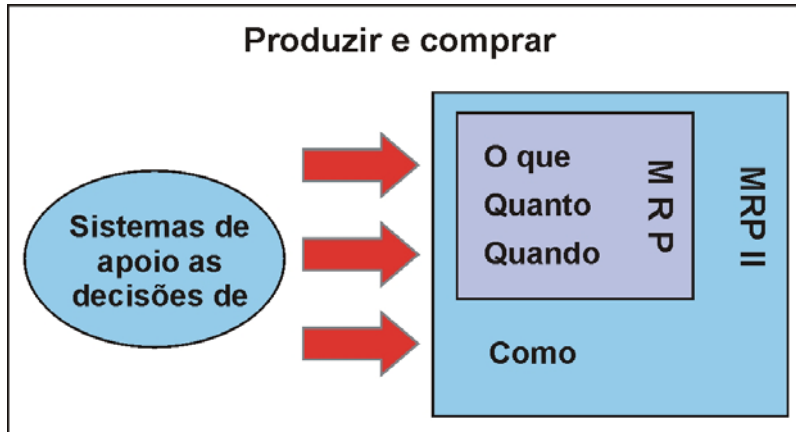


Fig. 8

Um sistema de planejamento da produção deve ser capaz de responder a três perguntas básicas:

- 1 O que se deve produzir?
- 2 Quanto irá se produzir de cada produto?
- 3 Quando se irá produzir cada produto?

Desta forma, ao responder a estas perguntas, já há condições de se calcular as necessidades de produção e compra de cada um dos itens que compõem o produto.

Será apresentado agora como calcular as necessidades dos materiais (que é o sistema MRP).

## Conceito de cálculo de necessidade de materiais

O cálculo de necessidade de materiais é simples. Deve-se conhecer a **estrutura dos produtos** até o nível que se deseja calcular e os tempos de obtenção de cada um deles com base no planejamento de vendas do produto em questão; calcular os momentos e as quantidades que devem ser obtidas de cada um dos componentes para que não haja falta nem sobra de nenhum deles no suprimento das necessidades dadas pela produção do referido produto.



### Estrutura de produto

Determina como o produto é formado por seus componentes e/ou sub-conjuntos.

Para entender melhor o conceito, pode-se partir do seguinte exemplo:

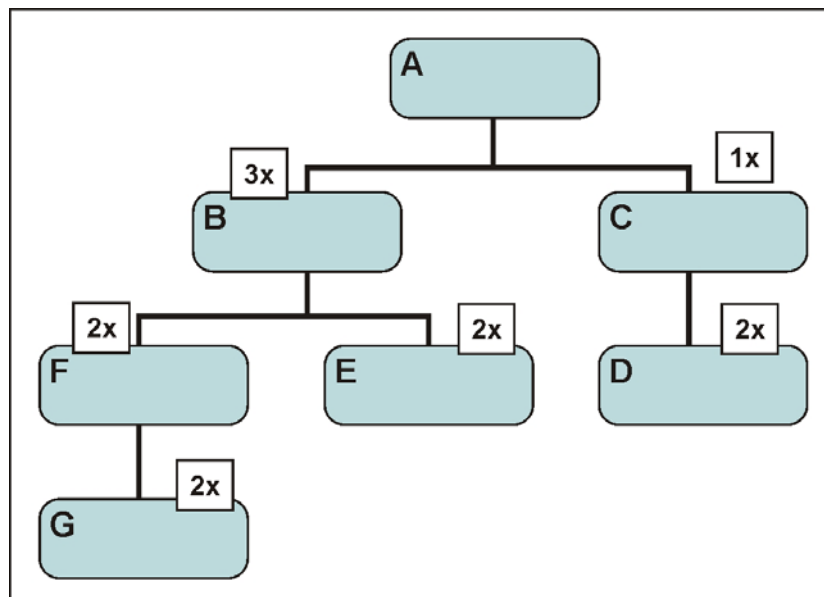


Fig. 9

Pretende-se fabricar 100 itens A.

Observando a estrutura de produtos podemos deduzir que as mesmas são formadas por seis componentes:

- B
- C
- D
- E
- F
- G

Comece a observar que para montar uma unidade de A precisa-se de 3 unidades de B e uma unidade de C conforme a figura anterior e deve-se seguir este mesmo raciocínio.

### **Itens pais e itens filhos e estrutura de produto**

Chama-se, no jargão do MRP, de itens "filhos" os componentes diretos de outros itens, estes correspondentemente chamados itens "pais" de seus componentes diretos. Informações sobre composição de produtos podem ser organizadas na forma como representada na figura abaixo, também chamada de "estrutura de produto" ou "árvore do produto", que traz

todas as relações pai /filho entre todos os itens de um determinado produto.

Nota-se que nos diversos níveis os retângulos representam os itens de componentes devidamente identificados. Acima dos retângulos, encontra-se um número que representa a quantidade do item "filho" necessária por unidade do correspondente item "pai". Na ausência da indicação do número, assume-se uma unidade de item "filho" para cada unidade de item "pai".



## Passo 2 / Exercício



10 min

Calcular para a árvore de produto acima do produto A a quantidade necessária para se fabricar 20 produtos A.



## Passo 3 / Aula teórica



15 min

Agora é preciso saber qual o prazo de obtenção de cada item comprado e/ou fabricado para gerar as ordens de compra e/ou de fabricação, assim como o tempo de montagem para se ter todos os produtos na hora certa de entrega ao cliente.

	<i>LEAD TIME</i>	<b>ESTOQUE INICIAL</b>	<b>LOTE</b>	<b>ESTOQUE DE SEGURANÇA</b>
A	2	25	10 múltiplo	20
B	3	70	10 mínimo	0
C	3	50	50 múltiplo	0
D	2	120	20 mínimo	70
E	2	117	10 mínimo	0
F	1	100	10 mínimo	10
G	2	270	10 mínimo	10

Tabela 7

Observe que agora já é possível responder quanto tempo se tem de fabricação para cada um dos itens e também é possível montar quando as ordens de compra ou fabricação deverão ocorrer.

Essas representações de estruturas de produtos auxiliam na resposta de **quando** se deve iniciar a produção ou compra de qualquer item.

### Informações importantes

Agora que já é sabido como disparar as ordens de compras e fabricação, fica um questionamento. Deve-se comprar todos os componentes possíveis o mais cedo possível? Provavelmente não. Hoje há nas empresas a preocupação de não se carregar mais estoques além do que seja estritamente necessário. Portanto, há o interesse de não se comprar materiais nem um dia antes do que seja estritamente necessário ao fluxo produtivo. Em outras palavras, o mais desejável, segundo essa lógica, seria comprar os materiais não no momento mais cedo possível, mas no momento mais tarde possível. É essa, essencialmente, a lógica do MRP: programar atividades para o momento mais tarde possível de modo a minimizar os estoques carregados. Para que isso aconteça é necessário partir das necessidades de produtos acabados, conforme foi ilustrado na figura anterior.



## Oitava Aula

Essa aula tem como objetivo estudar a mecânica do MRP. Os jovens deverão fazer um exercício com o registro básico de todos os itens da estrutura anterior de acordo com os dados informados.



### Passo 1 / Aula teórica



35 min

### Mecânica do MRP

A lógica descrita na seção anterior é executada pelo MRP, que utiliza um registro de informações chamado "registro básico do MRP". É importante entender sua

mecânica perfeitamente, pois essa é uma interface essencial entre o sistema MRP e seus usuários.

O registro básico do MRP é organizado na forma de uma matriz (linha e colunas). A figura abaixo traz um exemplo de registro básico que será usado como ilustração para as explicações que se seguem. Será usado para maior coerência com as explicações passadas o registro básico do item A. Cada item tem um e apenas um único registro básico no MRP. Tudo o que se refere a esse item em termos de movimentações logísticas e planejamento consta de seu registro básico.



Fig. 10

### As linhas do registro básico

As linhas do registro básico representam o seguinte:

**Necessidades brutas** – A linha de "necessidades brutas" do registro básico traz exatamente as necessidades de disponibilidade do item representado em cada período futuro. Portanto, todas as necessidades brutas são consolidadas no registro básico do item. Por isso é possível ter um e um só registro por item. A linha de "necessidades brutas" representa em termos físicos saídas esperadas de material do estoque durante o período em que as quantidades aparecem no registro. Dessa forma, no registro da figura anterior a linha de necessidades brutas representa as seguintes saídas esperadas de estoque do item "A": 6 unidades serão retiradas de estoque no período 2; 8 no período 4; etc.

**Recebimentos programados** – Assim como a linha de "necessidades brutas" representa saídas de material do estoque, a linha de "recebimentos programados" representa chegadas de material disponibilizado ao estoque. A linha de "recebimentos programados" da figura acima informa o seguinte: no início do período 2, estará disponível no estoque uma quantidade adicional de 30 unidades do item "A", para a qual as ações que solicitam esse recebimento já foram tomadas.

**Estoque disponível projetado** – Representa as quantidades do item em questão que, espera-se, estejam disponíveis em estoque ao final dos períodos (feito o balanço entre a quantidade em estoque ao final do período anterior, mais as entradas em estoque esperadas no período, menos as saídas de estoque esperadas no período). É linha que se encontra o estoque projetado disponível em períodos futuros, que será usado para o cálculo das necessidades líquidas. Note que na linha de "estoque disponível projetado" há uma célula destacada à esquerda da coluna que representa o período 1. Essa célula representa a quantidade em estoque disponível ao final do período passado, ou, pelo princípio da continuidade do tempo, ao início do período 1.

Para se entender melhor as duas últimas linhas do registro básico, é conveniente nesse momento descrever como é a mecânica de cálculo do registro no que se refere às três primeiras linhas. Note que ao final do período passado a quantidade em estoque do item "A" era de 25 unidades. No início do período 1 não há nenhuma chegada de material programada (conforme descreve a célula correspondente à linha de "recebimentos programados" e à coluna 1) e há uma necessidade bruta (saída esperada de material) de 5 unidades para ocorrer durante a semana 1.

Como resultado há uma disponibilidade de estoque de 20 unidades ao final do período 1 (como demonstra a célula correspondente ao cruzamento da coluna 1 com a linha "estoque projetado"). O cálculo prossegue da mesma forma (estoque disponível ao final do período anterior + recebimentos programados para o período - necessidades brutas do período = estoque disponível projetado ao final do período). Observa-se que este estoque é maior ou igual ao estoque de segurança, não sendo necessário um recebimento programado.

**Recebimento de ordens planejadas** – As quantidades informadas linha referem-se às quantidades de material

que deverão estar disponíveis no início do período correspondente para atender às necessidades brutas que não possam ser supridas pela quantidade disponível em estoque ao final do período anterior. Observa-se que se não forem recebidas 20 unidades na coluna 6 haverá um estoque projetado de 1 unidade, que é menor do que o estoque de segurança, infringindo a lógica do MRP.

**Abertura de ordens planejadas** – As quantidades informadas linha referem-se às aberturas das ordens planejadas a serem recebidas conforme consta da linha de recebimento de ordens planejadas. Uma diferença entre as duas é o "tempo de obtenção" do item. No exemplo observe que serão recebidas 20 unidades na coluna 6; portanto, deve-se começar a produzi-las na semana 1, que é o tempo necessário de fabricação ou obtenção, pois refere-se ao *lead time*. Outra diferença entre as duas pode ser o percentual de "quebra" de produção ou de rejeito sistemático que o processo de obtenção do item carregue. Por exemplo, imagine um processo de transformação que necessária e sistematicamente estrague 2% das peças. Quando o sistema é informado disso gerará a linha de "abertura de ordens planejadas" com 2% mais de peças do que a quantidade estritamente necessária. Se, por exemplo, é necessário um recebimento de ordem planejada de 20 peças no período 6, o tempo de obtenção é de 5 períodos e o percentual de "estrago" é de 2%, o sistema sugerirá uma abertura de ordem planejada de 20  $(1-0,02)$  ou, aproximadamente, 21 peças no período 1. Isso para permitir que, mesmo com o estrago de 2%, fiquem prontas e disponíveis para uso 20 peças no período 6.

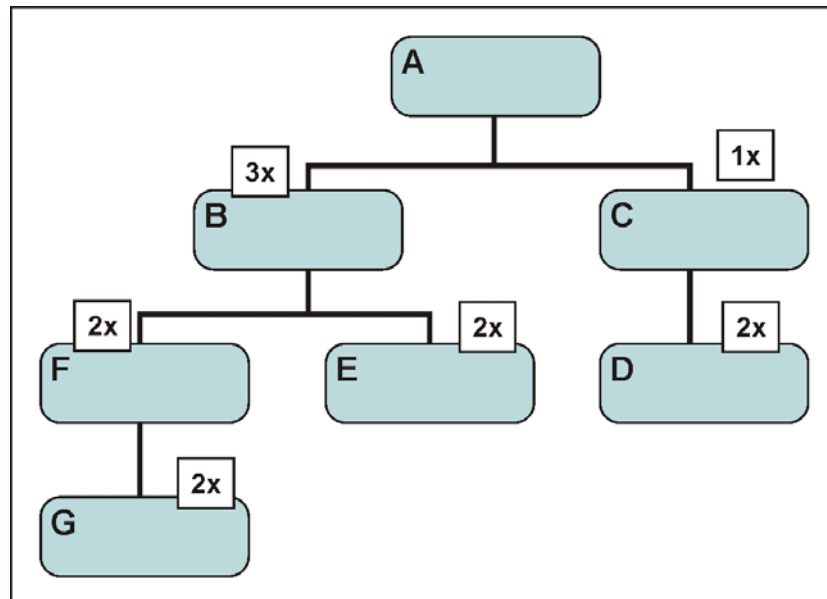


## Passo 2 / Atividade sugerida



15 min

Os jovens deverão fazer o registro básico de todos os itens da estrutura a seguir de acordo com os dados informados.



Observa-se que para começar a necessidade do item A passa a ser necessidade bruta dos itens dependentes de A.



## Nona Aula

Nessa aula dar-se-á início ao sistema MRPII (*Material Resources Planning*) e suas interferências dentro da organização. Transmitir ao jovem quais são as informações básicas que seguem para o chão de fábrica será de extrema importância.



### Passo 1 / Aula teórica



50 min

## Sistema MRP II – *Manufacturing Resources Planning*

### De MRP para MRP II

Na aula anterior, estudou-se como o MRP permite, com base na decisão de produção dos produtos finais, determinar o que, quanto e quando produzir e comprar os

diversos semi-acabados, componentes e matérias-primas.

A introdução da técnica do MRP nos sistemas de planejamento das empresas contribuiu muito para simplificar a gestão dos materiais, sejam comprados ou fabricados. Entretanto, para quem vive o ambiente fabril, é notório que não basta garantir a disponibilidade dos materiais para garantir a viabilidade da produção de determinados itens em determinado momento. Há outra questão importante que não é tratada pelo MRP: **Há capacidade suficiente para realizar o plano de produção sugerido pelo MRP? Os recursos humanos e equipamentos são suficientes para cumprir o plano no prazo?**

O objetivo do MRP é ajudar a produzir e comprar apenas o necessário e no momento necessário (no último momento possível), para eliminar estoques, gerando uma série de "encontros marcados" entre componentes de um mesmo nível para operações de fabricação ou montagem. Assim, qualquer **atraso na produção** de um item fabricado (por exemplo, por problemas de capacidade produtiva insuficiente) em determinado ponto da estrutura do produto irá gerar dois problemas indesejáveis: **atraso na produção e na entrega do produto final** em relação às datas planejadas, e concomitante formação de estoque daqueles componentes que chegaram pontualmente, ou até mais cedo, ao "encontro". O que fazer para eliminar esses atrasos? Há duas saídas possíveis. A primeira é simplesmente garantir que haja sempre capacidade disponível, ou seja, capacidade em excesso para viabilizar a produção dentro dos prazos – ou *lead times* – considerados pelo MRP, o que certamente representa custos adicionais referentes ao investimento em equipamento e/ou instalações, além da ociosidade da mão-de-obra. A outra alternativa é superestimar os *lead times* de forma que, mesmo considerando-se possíveis problemas de falta de capacidade, eles sejam suficientes para garantir o término da fabricação dos itens. A consequência mais comum é a formação de estoques já que na maioria das vezes os materiais estarão disponíveis antes do momento necessário.

A falta de consideração da capacidade no planejamento dos materiais sempre vai implicar custos adicionais, seja pelo excesso de capacidade, pela formação de estoques ou pelas consequências do atraso na entrega dos produtos finais ao mercado. As empresas que se utilizam apenas do MRP, dependendo do peso de cada um desses custos na composição da sua estrutura, têm de administrar um balanço entre as decisões de

superestimar *lead times*, manter capacidade em excesso ou gerenciar o nível de serviço a clientes.

A evidência prática desses problemas, conseguida com a popularização do uso da técnica MRP, fez com que pesquisadores percebessem que a mesma técnica do cálculo de necessidades poderia ser utilizada, com pequeno esforço adicional, para calcular também as necessidades de outros recursos como equipamentos ou mão-de-obra, requerendo apenas algumas informações adicionais.

Para isto o MRP II é um avanço do MRP mais o cálculo de capacidade de fabricação de cada item para não gerar atrasos na produção e/ou excesso de capacidade, que também é custo para produção.

## **Aspectos importantes para o bom funcionamento do MRP II**

### **Cadastros básicos**

O primeiro aspecto importante para garantir a eficácia do MRP II é a existência de uma base de dados única, não redundante e acurada que integre toda a empresa por meio da informação. As diversas informações necessárias para o processo de planejamento MRP II normalmente são de responsabilidade de setores diferentes que devem abrir mão de seus controles e bases de dados departamentais para manter uma única base na qual cada informação estará igualmente disponível para toda a empresa.

### **Os principais cadastros necessários incluem:**

- **Cadastro mestre de item** – Contendo informações como código, descrição, unidade de medida, data de efetividade, política de ordem, *lead time*, estoque de segurança, entre outros.
- **Cadastro de estrutura de produto** – Contendo as ligações entre itens "pais".e itens "filhos", quantidades necessárias dos itens "filhos" por unidade do item "pai", unidades de medida, código de mudança de engenharia, datas de início e término de validade, entre outros.
- **Cadastro de locais** – Onde são definidos os locais de armazenagem dos itens, incluindo unidades fabris, departamentos, corredores, prateleiras, entre outros.

- **Cadastro de centros produtivos** – Incluindo código, descrição, horário de trabalho, índices de aproveitamento de horas disponíveis, entre outros.
- **Cadastro de calendários** – Que faz a conversão do calendário de fábrica no calendário de datas do ano e armazena informações de feriados, férias, entre outros.
- **Cadastro de roteiros** – Incluindo a seqüência de operações necessárias para a fabricação de cada item, os tempos associados de emissão da ordem, fila, preparação, processamento, movimentação, ferramental necessário, entre outros.

## **Uso do MRP II**

O primeiro pressuposto para o bom uso do sistema MRP II é o entendimento de suas características. O MRP II está baseado na utilização de um *software* que apóie a filosofia. Assim, o MRP II é um sistema no qual a tomada de decisão é bastante centralizada, restando pouca margem de manobra para quem executa as atividades planejadas, como os operadores de máquinas, por exemplo. O princípio básico é que todos tentarão cumprir os programas estabelecidos pelo sistema da forma mais fiel possível. Isso pode ter implicações no nível de responsabilidade e comprometimento esperados da mão-de-obra, já que o processo de decisão é pouco participativo. Além disso, o MRP II é um sistema considerado "passivo", visto que aceita passivamente seus parâmetros, como tempos de preparação de máquina (incluídos no tempo de ressuprimento), níveis de estoques de segurança, níveis de refugos, entre outros, não incluindo nenhuma sistemática de questionamento e melhoria desses parâmetros. O MRP II automatiza muito e melhora pouco, como dizem alguns de seus críticos mais ácidos. O fato é que por ser passivo e centralizado ele não parece favorecer o engajamento dos operários na melhoria do sistema produtivo, assumindo a responsabilidade por grande parte das decisões, deixando os operários na função de "cumpridores" do plano.

Em face dessas características é preciso que a empresa que pretenda implantar o sistema MRP II preveja em seu processo de implantação instrumentos (políticas e procedimentos) que assegurem o processo de melhoria contínua do sistema produtivo, fazendo refletir nos parâmetros do sistema as melhorias incorporadas. Em outras palavras, é importante que o espírito da filosofia *just in time* (redução de desperdícios e aprimoramento contínuo) esteja presente, ainda que não utilize as

técnicas JIT de gestão de fluxo de materiais (*kanban*) em nenhuma parte do processo.

Uma das principais vantagens do MRP II é sua natureza dinâmica. É um sistema que reage bastante bem às mudanças. Esta é uma condição que se torna mais importante a cada dia em um ambiente competitivo crescentemente turbulento. A mudança de um item de programa mestre pode parecer muito simples, mas, na verdade, pode afetar centenas de componentes. Reconhecer esse tipo de influência sem um sistema do tipo MRP II seria bastante difícil para a maioria das empresas. Essa característica faz com que o MRP II seja especialmente útil para situações em que as estruturas de produtos sejam complexas, com vários níveis e vários componentes por nível e em que as demandas sejam pouco estáveis ou instáveis.

Sendo um sistema de informações integrado, que põe disponíveis para grande número de usuários uma substancial quantidade de informações, o sistema MRP II permite uma troca de informações que, se bem aproveitada, pode trazer inúmeros benefícios para a empresa que o adote. Entretanto, há o outro lado da moeda. O sistema MRP II tem também importantes limitações que devem ser bem compreendidas por todos aqueles que o utilizam ou que porventura estejam considerando a possibilidade de utilizá-lo. Um ambiente que utilize MRP II é um ambiente altamente "computadorizado". Isto significa que, embora uma quantidade muito grande de dados seja colocada à disposição, esses dados também precisam ser informados ao sistema de forma sistemática (o MRP II não tolera controles "paralelos") e com alta precisão, já que o sistema depende visceralmente deles para seus procedimentos. Isso demanda que os envolvidos com o uso do sistema sejam bastante disciplinados em seus procedimentos de entrada de dados. Isso nem sempre é fácil de se obter e normalmente representa alterações na forma de trabalho das pessoas, que normalmente tendem a ser menos formais do que o necessário. Essa mudança na forma de as pessoas trabalharem coloca justamente sobre elas a maior parte da preocupação quando da implantação do sistema.

Estes itens têm sido apontados como os maiores responsáveis pelo ainda grande número de insucesso no uso (do MRP II):

- **O comprometimento da alta direção** – A implantação de um sistema do porte do MRP II só terá chance de sucesso se a alta direção da empresa estiver comprometida com seus resultados.

- **A educação e o treinamento** – Sem dúvida, os principais responsáveis pelas implantações de sucesso: a educação em conceitos de MRP II, utilizando-se das mais modernas ferramentas, e o treinamento no uso do sistema devem ser extensivos a todos os usuários diretos e indiretos do sistema, em todos os níveis e feitos desde a etapa de escolha do sistema, passando pela implantação até o uso regular.
- **A escolha adequada de sistema, hardware e software** – Embora não garantam o sucesso da implantação, escolhas adequadas podem prevenir problemas futuros, já que essas decisões são difíceis de reverter. Infelizmente, a maioria das empresas coloca um peso excessivamente grande sobre essas decisões em função do volume dos investimentos necessários, reservando pouca atenção para os demais aspectos, normalmente mais importantes.
- **A acurácia dos dados de entrada** – O MRP II depende visceralmente de uma base de dados acurada e atualizada. Começar a utilizar o MRP II antes de atingir os níveis requeridos de acurácia de dados é assumir um risco grande de desacreditar o sistema rapidamente junto a seus usuários, o que é a maneira mais fácil de chegarmos ao fracasso de implantação. O esforço em conseguirmos os níveis desejados de acurácia de dados pode demandar um longo e trabalhoso processo de mudanças de rotinas e procedimentos, o que nem sempre é fácil ou barato. Mas é condição essencial para conseguirmos obter as potenciais vantagens que o sistema pode oferecer.
- **O gerenciamento adequado da implantação** – O gerenciamento da implantação deve ser feito de forma criteriosa, cuidadosa e coordenada, conforme a melhor técnica de gestão de projetos, tomando-se o cuidado de envolver todas as pessoas que terão contato com o sistema (quer seja como usuários, quer seja como operadores) desde as primeiras etapas do processo. A equipe de implantação deve contar com a participação de pessoas provenientes de todas as funções envolvidas; elas devem ser pessoas que tenham bom trânsito e influência em seus setores de origem e, se possível, devem dedicar-se ao projeto de implantação em tempo integral. Não devemos nunca esquecer os aspectos humanos numa implantação de MRP II. Em última análise, seu sucesso ou insucesso é uma função direta de como as pessoas o aceitam e lidam com ele.

### Fluxo de dados para a manufatura

Geralmente caminham para o chão de fábrica as ordens liberadas assim como o programa da produção, que nada mais é do que o seqüenciamento das ordens que devem ser executadas em cada centro produtivo com datas de início e de término para que as ordens de produção de cada produto sejam executadas para o término do produto final.



## Décima Aula

Nessa aula será realizada a avaliação teórica referente aos capítulos 3 e 4.

**Educador**, providencie cópias da avaliação para todos os alunos e não se esqueça de marcar a data com antecedência.

### Caro Educador:

ESCOLA  
**FORMARE**

Nesta lista você encontrará muitas questões sobre o tema do capítulo e perguntas complementares. Cabe a você selecionar quais são mais relevantes aos conteúdos trabalhados. O gabarito se encontra no final do caderno.

**PROJETO ESCOLA FORMARE**

**CURSO:** .....

**ÁREA DO CONHECIMENTO: Princípios organizacionais**

**Nome:** ..... **Data** .../.../.....

**Avaliação teórica**

**1** Escreva com suas palavras o que você entende ser organização:.

.....  
.....  
.....  
.....  
.....

**2** O que são Princípios de economia de movimentos?

.....  
.....  
.....  
.....  
.....

**3** O que é custeio e quais os métodos usados para avaliar os estoques?

.....  
.....  
.....  
.....  
.....

**4** Caracterizar os sistemas de Administração da Produção.

.....

.....

.....

.....

**5** Para que servem os estoques?

.....

.....

.....

.....

**6** Como funciona o sistema de estoque de ponto de reposição e quais itens devem ser administrados com este sistema?

.....

.....

.....

.....

**7** Conceitue o sistema MRP

.....

.....

.....

.....

.....

### 3 Funções organizacionais

Cada vez mais o conhecimento estratégico e o entendimento dos processos que caracterizam as atividades dos setores de uma empresa, desde a percepção da oportunidade até a transformação em produto ou serviço, são fatores que interferem qualitativamente no planejamento, suporte, controle e resultado das equipes que trabalham com vendas. Ao perceberem que o plano de ação é resultante do planejamento estratégico da empresa e que todas as atividades precisam ser dirigidas para o alcance dos objetivos e metas por ele definidos, cada funcionário pode criar e planejar seu próprio processo de serviço adequado às expectativas da organização.

A gestão dos processos, que culminam com a produção de bens ou serviços, deve considerar a interação entre as diversas áreas da empresa, de tal forma que a política gerencial, ao implementar os princípios que guiarão os processos de decisão e controle, constitua-se também em motivação para o coletivo de trabalhadores que coloca em prática idéias e procedimentos definidos pela organização.

Este capítulo aborda a importância da liderança na organização do trabalho, assim como da gestão participativa das metas e processos geradores de qualidade, seja na venda de produtos ou no atendimento a clientes. Trata também dos princípios da qualidade total e das estratégias de *marketing* como fatores que compõem o diferencial de uma empresa, na perspectiva da autonomia dos funcionários e no comportamento ético das organizações, visto que a decisão dos clientes extrapola a busca da excelência dos produtos ou serviços. O cuidado ambiental, o respeito aos consumidores, a consideração de valores sociais fazem parte do conjunto de atributos de um serviço ou produto de qualidade e interferem na produtividade.

A produtividade de uma organização diz respeito ao coletivo dos trabalhadores, pois são eles que realizam, através das mais variadas atividades, os processos de produção e comercialização e, conseqüentemente, a sua qualidade. Isto fortalece a idéia de que

a qualidade só se concretiza com a efetiva participação dos trabalhadores e, por outro lado, mostra a profunda ligação da produtividade de uma organização com as pessoas que a compõem.

## Objetivos

- Compreender a importância das lideranças para a implementação de uma gestão participativa nas organizações comerciais e de serviço;
- Identificar os fatores que interferem na dinâmica do mercado e reconhecer o consumidor como regulador da relação entre a oferta e procura de produtos ou serviços;
- Relacionar qualidade total com o conjunto de características de um produto ou serviço que tem a finalidade de atender e superar as expectativas de satisfação das pessoas envolvidas;
- Reconhecer as estratégias de *marketing* como o processo de planejamento, para detectar oportunidades e se destacar no mercado.

## Primeira e Segunda Aulas

Nestas aulas, será analisada a problemática das metas, bem como o papel exercido pela liderança em uma empresa.

### Liderança e metas



**Passo 1** / Projeção de filme



90min

Educar pelo cinema ou utilizar o cinema no processo educacional é ensinar a ver diferente. É educar o olhar. É decifrar os enigmas da modernidade na moldura do espaço imagético. **Cinéfilos** e consumidores de imagens em geral são espectadores passivos. Na realidade, são consumidos pelas imagens. Aprender a ver cinema é realizar esse rito de passagem do espectador passivo para o espectador crítico.

Projete para os jovens o filme *A fuga das galinhas*, disponível em DVD.



**Cinéfilo**

Aquele que gosta muito de cinema.

**Educador**, é importante que, para a projeção, seja reservada uma sala com pouca luminosidade e cadeiras confortáveis.

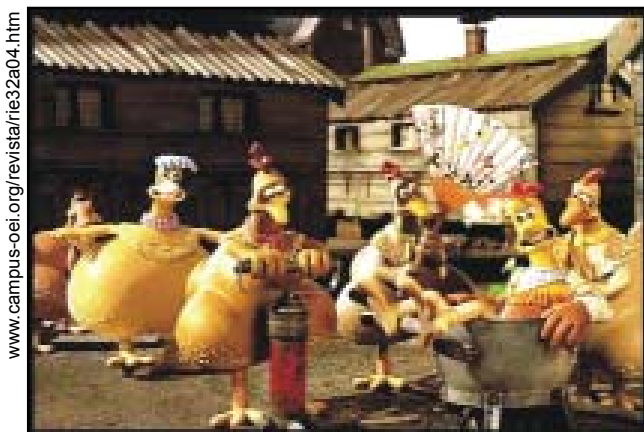


Fig. 1

*A fuga das galinhas* (2000, Direção de Peter Lord e Nick Park). 84 min.

Na Granja dos *Tweedy*, as inofensivas galinhas são tratadas como prisioneiras e pressionadas pelo compromisso de botar o ovo do café da manhã para não virar o jantar. Sonhando apenas com o mundo exterior, elas tentam

fugir do galinheiro por várias tentativas frustradas, lideradas pela determinada *Ginger*. Quando o arriscado objetivo delas parecia impossível, surge *Rocky*, um galo aventureiro, que irá ajudá-las em um espetacular plano de fuga.



## Passo 2 / Comentários



10min

A conversa após o filme deve se desenrolar de modo que os jovens fiquem à vontade para tecer seus comentários e trazer à tona sua compreensão da analogia entre a vida das galinhas na granja e a situação vivida por muitos trabalhadores (incluindo outros jovens), à medida que experimentam o estresse das metas no setor do comércio.

Pergunte-lhes se imaginam porque o filme foi escolhido para ser assistido nesta unidade, mas procure não adiantar as questões que motivaram sua projeção neste momento, embora se espere que identifiquem cenas relacionadas à liderança e à exigência de metas improváveis.

Conduza a etapa dos comentários valendo-se do texto sobre liderança, trabalhado na aula anterior, e relacionando-o com o filme *A fuga das galinhas*, de modo que os jovens percebam que as metas não podem ser impostas e nem impossíveis de serem cumpridas. Do contrário, grande parte do tempo de trabalho passa a ser mobilizado na construção de um plano de fuga.

**Educador**, para subsidiar as questões que possam surgir durante o debate e o desenvolvimento da aula seguinte, é importante pensar a respeito das metas de venda, já que o assunto provoca debates acalorados entre os jovens por afetar sua qualidade de vida e compensação de esforço, relacionado com a liderança participativa. Tratar dos temas que fazem parte das experiências dos jovens e através dos quais eles se reconhecem numa perspectiva crítica dá ao processo de formação profissional a possibilidade de olhar para as mesmas questões sob outros pontos de vista ou incluir variáveis novas. Analisar a problemática das metas, na atualidade, apenas do ponto de vista do valor alto e impossível de ser atingido simplifica a análise e não abre espaço para a mudança. É preciso

observar também outros fatores: gestão centralizada e ausência de trabalho em equipe, a ausência de um bom planejamento estratégico, desconsideração de questões externas como economia, política, sazonalidade, concorrência, etc. De outro lado, a dificuldade de conseguir emprego diminui o grau de participação ou dificulta aos trabalhadores de todas as faixas etárias que se posicionem e reajam em conjunto ou individualmente às condições impostas pelas organizações. É importante enfatizar que a saída, se houver, precisa ser sempre coletiva e planejada. Por este motivo, investir em processos de reconhecimento, formação e incentivo às lideranças participativas pode ser relevante para o empoderamento das equipes de trabalho e democratização das relações organizacionais.



**As organizações e suas lideranças, com as respectivas equipes de trabalho, precisam de metas claras, definidas, ousadas, mas com possibilidades de serem atingidas.**

As metas são parte integrante da rotina de todos que atuam em atividades comerciais. Há algum tempo, ganharam *status* de ferramenta de gestão, utilizadas em todos os setores organizacionais. Terror de vendedores pelo mundo afora que esperam ansiosamente seu anúncio periódico e os seus efeitos, muitas vezes devastadores, sobre seus rendimentos.

**O método utilizado para definir as metas individuais deve ser justo e transparente, evitando qualquer tipo de privilégio ou discriminação entre os vendedores.**

Os profissionais de venda, invariavelmente, são excluídos do processo de decisão relacionado à definição de metas, normalmente, sob responsabilidade dos degraus hierárquicos mais altos. Diretores de *marketing*, gerentes comerciais ou supervisores de venda, em geral, são quem definem as metas de vendas. A distância entre os profissionais verdadeiramente de campo e o poder decisório gera distorções e metas superdimensionadas.

**A equipe de vendas deve participar o máximo possível do processo de definição das mesmas, pois, desta forma, estarão mais comprometidos com os resultados e poderão usufruir qualidade de vida no trabalho.**

Tradicionalmente, a remuneração da equipe de vendas era formada, basicamente, pela soma de um salário fixo com o percentual de comissão sobre o volume financeiro gerado. Como um nivelador de rendimentos, recompensando o profissional pelos seus esforços, desprezando o potencial de vendas do setor geográfico, surge, como grande novidade, a premiação atrelada ao percentual de objetivos alcançados.

**As metas de vendas devem sempre ser factíveis, ou seja, devem ser alcançáveis em condições normais de mercado.**

A medida niveladora trouxe outras conseqüências. As metas, anteriormente instrumentos de avaliação e orientação dos profissionais de vendas, tornaram-se instrumentos de achatamento salarial. Metas superiores com massa salarial inferior.

A saída desse impasse pode acontecer por meio da aproximação dos dirigentes com a “ponta”, da ascensão de profissionais da “ponta” a cargos estratégicos, do aparecimento de lideranças, de uma visão mais abrangente de todos os funcionários envolvidos nos processos decisórios.

## Terceira Aula

Nesta aula, serão trabalhadas a participação e a liderança no estabelecimento de metas possíveis, tanto nas organizações como na vida privada.

### Metas organizacionais e metas pessoais



#### Passo 1 / Leitura de reportagem



20min

Forme grupos de 5 jovens e distribua a reportagem. Oriente-os para que façam, primeiramente, uma leitura silenciosa, recordando as estratégias usadas por personagens do filme *A fuga das galinhas*.

Proponha que relacionem as metas improváveis, que os donos da granja impunham às galinhas, com situações em que os próprios jovens se colocam desafios que estão além das suas possibilidades individuais. Ou que, sendo

impostas por outros, não foram questionadas ou tratadas como problema coletivo quando envolviam mais pessoas. Neste caso, o que consideram que faltou à equipe de trabalho?

Problematize as questões a partir das informações disponíveis na aula anterior e auxilie os jovens na identificação de situações conhecidas que colocam muitos trabalhadores em situações semelhantes às apresentadas no filme. Retome cenas e falas que possam auxiliar no estabelecimento de novas relações e compare-as com depoimentos, explique as metáforas e proponha que comparem situações retratadas no filme com o cotidiano de algumas organizações. Deste modo, os jovens trabalharão com dois instrumentos de informação de modo paralelo, o que, certamente, agrega valor ao ambiente de aprendizagem e auxilia a transferir conhecimento para a vida diária.

Incentive os jovens para que se detenham no trecho do texto: *Faça um inventário de tudo que você aprendeu: conhecimentos e experiências. Agregue também uma lista das pessoas que você conheceu e diga como se relacionou com elas. Conseguiu se lembrar de tudo? Bem, esta é só uma amostra do seu patrimônio pessoal, o bem mais valioso e durável que ninguém rouba, ninguém tira de você e que representa o seu futuro*, e reflitam sobre a proposta do administrador de empresas Marcos Hashimoto.

Peça que traduzam para uma linguagem utilizada pelos jovens a frase: *Pedalem, pedalem! Para se chegar ao paraíso tem que pedalar muito!*



## Planejamento para sua vida

### A fuga das galinhas

Nestas férias, assisti um filme chamado *A Fuga das Galinhas*. Trata-se da história de *Ginger* e suas amigas, galinhas poedeiras de uma granja em que os donos são verdadeiros carrascos. As galinhas são obrigadas a botar uma quantidade mínima de ovos por mês. Aquelas que não conseguem atingir a meta vão parar na panela. Esta **metáfora** é familiar para vocês?

Bem, a *Ginger* é uma galinha que não se conforma com esta condição e inventa mil e uma para fugir do galinheiro. A cada tentativa frustrada, vai para a solitária, mas não se segurava e insistia nas tentativas de fuga. Finalmente conseguiram. Construíram um barco voador movido a pedal e assim, voando, foram para o mundo exterior, desconhecido para todos, motivo de lendas e inquietudes. Mas comparado com o que viviam dentro do galinheiro todas as fantasias levavam a uma imagem do paraíso.

A **analogia** é fácil e nos leva a refletir sobre a nossa própria condição. Quantas vezes já paramos para pensar no que queremos para nossas vidas? Quantas vezes paramos para refletir sobre as tarefas que executamos? Quantas vezes nos conformamos com a condição de galinhas poedeiras que temem o que não conhecem? O que é importante hoje pode não valer nada amanhã. No filme, as galinhas conservadoras se defendiam dizendo que botar ovos era um preço baixo a pagar pela segurança que tinham. Mal sabiam elas que os donos, buscando lucratividade, iam mudar de ramo: fábrica de tortas de galinha! E aí?

Nem todos somos tão determinados a enfrentar o desconhecido quanto a *Ginger*, mas os meus poucos anos de experiência profissional já me mostraram que um mundo muito mais amplo e aberto se apresenta diante de nós se tivermos a ousadia de enfrentá-lo. Quando conseguimos ver um pouco do mundo vemos como ele é pequeno. Cabe a nós tomarmos a atitude inovadora, a coragem de acreditar em nós mesmos e deixar o mundo descobrir nossas qualidades e poder de transformação.

Todos nós temos muito que aprender, muitas experiências para viver, situações desafiadoras a enfrentar. Daqui a pouco entraremos numa fase de aplicar o que sabemos em benefício de outros: filhos, amigos ou empresas. Faça um inventário de tudo que você aprendeu: conhecimentos e experiências. Agregue também uma lista das pessoas que você conheceu e diga como se relacionou com elas. Conseguiu se lembrar de tudo? Bem, esta é só uma amostra do seu patrimônio pessoal, o bem mais valioso e durável que ninguém rouba, ninguém tira de você e que representa o seu futuro. Dá trabalho, não é fácil. Mas, como disse o velho galo *Ballmer* no filme, enquanto voavam para fora dos limites do galinheiro: *"Pedalem, pedalem! Para se chegar ao paraíso tem que pedalar muito!"*

**Marcos Hashimoto**, mestre em administração pela FGV, professor universitário de empreendedorismo na Faculdade Prudente Moraes e consultor de empresas.

[helpers.com.br/conteudo.php?cod\\_artigo=23](http://helpers.com.br/conteudo.php?cod_artigo=23)



#### Metáfora

Transferência de uma palavra para um âmbito semântico que não é o do objeto que ela designa, e que se fundamenta numa relação de semelhança subentendida entre o sentido próprio e o figurado (chama-se de raposa uma pessoa astuta, ou se designa a juventude primavera da vida).

#### Analogia

Semelhança entre coisas diferentes.



Desde a primeira unidade, os jovens vêm refletindo sobre condutas morais adequadas ao bem estar coletivo. Chame atenção que tais dilemas não ocorrem apenas no campo pessoal ou social, mas também, como profissionais, terão que enfrentar desafios que colocam à prova alguns valores. O que fazer diante da imposição de atingir metas para garantir um emprego e a vontade de fazer apenas “boas vendas”? Que saída os trabalhadores, juntos, poderão criar para o enfrentamento desses dilemas?

É comum ouvir-se de muitos vendedores que gostariam de agir com mais profissionalismo, mas por pressão das altas metas de vendas impostas por suas empresas são obrigados a vender de qualquer jeito. Reconhecem que não estão agindo corretamente, vendendo às vezes produtos conscientes de que não são os mais adequados para o cliente, mas infelizmente têm de cumprir ordens senão perdem o emprego. Aí, perguntam: O que fazer? Por outro lado, há líderes que dizem que a função do vendedor é vender, pois por ocasião da contratação desse profissional já fica clara a sua tarefa. Portanto, não aceitam desculpas e choradeiras pelas dificuldades de vendas e o não cumprimento das metas.

[www.40graus.com/artigosrh/colunas\\_ver.asp?pagina=2&idColuna](http://www.40graus.com/artigosrh/colunas_ver.asp?pagina=2&idColuna)



**Vender bem não significa, necessariamente, vender com qualidade e, em muitos casos, grandes volumes de vendas contribuem para a baixa qualidade do negócio e perda de clientes. É lógico que o ideal é vender bem e com qualidade, mas, para isso, antes de se pensar só no ótimo, como altas vendas, deve-se fazer o bom – manter clientes satisfeitos.**

**Educador,** providencie, com antecedência, quatro cópias dos quatro depoimentos dos jovens. O ideal é que você recorte os depoimentos, transformando-os em tarjetas que possam circular no grupo ao mesmo tempo.

Entregue aos grupos as tarjetas e solicite que analisem os depoimentos a partir de alguns critérios:

- presença de liderança;
- ambiente interno e externo;
- metas impostas e metas participativas;
- ética profissional;
- trabalho em equipe;
- projeto de vida;
- possibilidade de desenvolvimento das organizações.

Solicite também que os grupos criem alternativas de participação e liderança no estabelecimento de metas possíveis e nas decisões para cada um dos casos, apoiados nos estudos que fizeram até o momento.



#### Meta

Marco, alvo, objetivo, sinal que indica ou demarca um ponto final.

Encerre a aula dizendo que as **metas** de vendas diferem de empresa para empresa e que muitas delas estipulam as metas em conjunto com os vendedores. Refira também que os profissionais precisam, eles mesmos, estabelecer suas próprias metas, de modo que não se satisfaçam somente em atender o que lhes foi solicitado.



A meta de venda deve existir? Não há dúvida que sim, pois se não houver tanto a empresa como o vendedor ficam sem rumo, não podendo fazer um planejamento de trabalho para alcançar os seus objetivos. A meta pode ser arrojada, mas nunca superdimensionada, como acontece com frequência. Para se estabelecer metas, alguns fatores devem ser levados em consideração: conhecimento do potencial do mercado, concorrência, perfil do cliente, sazonalidade, conhecimento do produto, qualidade, rotatividade, capacitação do vendedor, divulgação e aceitação do produto.

[www.40graus.com/artigosrh/colunas\\_ver.asp?pagina=2&idColuna](http://www.40graus.com/artigosrh/colunas_ver.asp?pagina=2&idColuna)



O gerente me inscreveu num seminário de vendas promovido pela associação comercial que não terá custo para a loja onde trabalho. Tentei argumentar que já fiz três só neste ano, mas ele disse que ficava mal não mandar ninguém e que me escolheu exatamente porque já tinha feito outros. Não explicou, mas pra mim é para criar imagem. Desse jeito não vou atingir minha meta. E o pior é que na avaliação eles não levam em conta isso...é como se a gente não tivesse se esforçado.

Julia, 19 anos, vendedora de uma microempresa que comercializa produtos esportivos.



Trabalho numa pequena empresa de *telemarketing* que presta serviço para a *Brasil Telecom*. Fazem 5 meses que temos que vender a troca de provedor. Ligamos para quem é cliente do *Terra*, *Matrix*, etc. e falamos quais são as vantagens do provedor da BrT. É um estresse danado, porque temos que conseguir a transferência na primeira conversa. Sabe por quê? O cara que está no telefone do meu lado tem a mesma lista de números e se ele consegue primeiro, adeus meta. É difícil atingir as metas que a dona da agência estipula, ela não tem noção do que é ficar horas no telefone e fica jogando na cara que o fulano é recordista, que tem que se esforçar mais. E o ambiente de trabalho...imaginas, não é?

Pablo, 20 anos, operador de *telemarketing*.



Trabalho numa loja de acessórios para carro. É brabo, tenho que ficar empurrando coisas para os clientes para poder melhorar meu salário, mas nunca consegui atingir as tais metas porque a loja fica num lugar que não tem estacionamento. Mas pelo menos tenho um salário garantido. Não está mole conseguir emprego. Não posso abrir mão de uma coisa certa.

Miguel, 19 anos, vendedor de uma loja de autopeças.



Olha, eu já sofri com essa história de metas. Hoje está mais tranqüilo, porque trabalho numa farmácia que emprega muitos jovens e a gente se reúne com a supervisora de vendas todos os meses para avaliar os resultados e estipular as metas de acordo com o mês. Sabe como nós conseguimos, quase todos, atingir as metas? Todas as vendas são de todos. A gente fez uma tabela, não importa quem atende, aquele que registra a venda distribui entre os vendedores. É mais justo e o ambiente de trabalho é ótimo.

Camila, 21 anos, vendedora terceirizada.

## Quarta Aula

Esta aula trata dos diferentes tipos de empresa e da classificação decorrente do faturamento.

### Tipos de empresas – produto ou serviço



**Passo 1** / Pesquisa na *internet*



50min

Inicie a aula falando aos jovens que os tipos de empresa estão atrelados a decisões como: fabricar um produto inovador ou similar a um que já exista no mercado, escolher revender mercadorias produzidas por terceiros ou vender serviços. Cada escolha faz parte de uma categoria de empresas que pode ser indústria, comércio ou serviços e tem características próprias.

Classifique as empresas de acordo com a atividade que realizam e as características que assumem ao se enquadrarem na especificidade produto ou serviço. Embora a denominação das três categorias seja do conhecimento dos jovens, é interessante descrevê-las e inserir algumas informações adicionais.

Uma indústria transforma matéria-prima em outro produto, que possui mais valor no mercado, como é o caso da laranja, que, ao ser transformada em suco, passa a valer mais. O algodão é transformado em tecido, que, por sua vez, se transforma em roupa. Cada vez que acontece uma transformação, mais o produto é valorizado. Existem indústrias que usam máquinas e equipamentos para a fabricação de produtos em série e as artesanais, em que toda a transformação é feita à mão, como é o caso do algodão que é utilizado para fazer tapetes, ou a palha da bananeira que se transforma em cestas, chapéus e bolsas.

Uma empresa que comercializa produtos nada mais é do que um elo de ligação entre quem produz (a indústria) e quem compra (o cliente). Da mesma forma que existem vários tipos de indústrias e clientes, também existem diversas formas de comércio. As empresas que compram em grandes quantidades para revender os produtos para outras organizações comerciais são chamadas de atacadistas, e as que vendem diretamente

para o consumidor final, como supermercados, padarias e farmácias, recebem o nome de varejistas.

Comércio atacadista de *lingerie*, de água mineral, de alimentos congelados, de embalagens, de produtos de informática, de produtos de limpeza, de tintas, drogaria e farmácia, floricultura, livraria, açougue, bar e lanchonete, cafeteria; comércio varejista de acessórios de moto, artigos para festas infantis, autopeças, bijuterias, brinquedos, cd's, confecção, cosméticos, ferragens, hidráulica, produtos eletrônicos, R\$1,99, minimercado, ótica, padaria, papelaria, pizzaria, sorveteria, videolocadora, etc.

No caso dos serviços, a empresa não comercializa produtos palpáveis, mas oferece a solução de um problema ou satisfaz uma necessidade ou desejo do cliente. A diferença é que os produtos se encontram na dimensão do espaço e os serviços na dimensão do tempo. Quando uma oficina mecânica conserta um carro ou uma transportadora entrega encomendas estão oferecendo serviços. Locadoras de vídeo, escolas, bares e restaurantes, empresas de táxi e frete também são empresas de serviço.

Academia de ginástica, agência de empregos, agência de serviços de *telemarketing*, agência de viagens e turismo, auto-escola, casa lotérica, clínica de fisioterapia, clínica veterinária, copiadora, editora, empresa de cobrança, empresa de trabalho temporário, escola de futebol, escola de idiomas, escola de informática, funilaria e pintura, imobiliária, instalação de cortinas e carpetes, marcenaria, oficina de costura, oficina mecânica, prestação de serviços *motoboy*, promoção e organização de eventos, salão de beleza, serralheria, serviços de limpeza e conservação, transporte rodoviário de cargas, transporte turístico e fretamento.

Proponha ao grupo que realize uma pesquisa na *internet* para buscar informações sobre os tipos de empresa que existem no Brasil: classificação, faturamento, legislação, tributação, etc. Combine com eles a forma como querem distribuir a pesquisa entre os grupos, entre os membros do grupo ou se todos pesquisarão todos os aspectos.



#### Simples

Sistema Integrado de Pagamento de Impostos e Contribuições das Microempresas e das Empresas de Pequeno Porte.

#### Alíquota

Percentual com que determinado tributo incide sobre o valor da coisa tributada.

#### Nome fantasia

É o nome pelo qual a empresa é conhecida.

#### Razão social

É a assinatura da empresa.

São muitas as diferenças entre as empresas. Mesmo quando se enquadram na mesma categoria, elas podem ser de tamanhos diferentes, pertencer a uma ou mais pessoas, ter faturamentos distintos, entre outras coisas. A natureza da atividade também condiciona algumas questões: nem todas podem ser individuais ou se enquadrar no “**simples**”, por exemplo. São estas diferenças que determinam uma série de obrigações ou concedem alguns benefícios, como é o caso dos tributos.

Antes de iniciar a pesquisa, investigue se os jovens já têm alguns conhecimentos, se sabem que nem todas as atividades comerciais ou de serviço podem ser microempresa, que a classificação também depende do faturamento, que há **alíquotas** de tributos diferentes, que outras atividades caracterizam a prestação de serviços, se sabem o que é o SIMPLES, que muitas vezes as empresas têm **nome fantasia** porque são diferentes da **razão social**, etc. Este procedimento orientará os jovens na hora de identificarem as páginas que deverão ser pesquisadas.

Ilustração: Ricardo Manhães



Fig. 2

**Educador**, são vários os motivos para potencializar a pesquisa dos jovens na *internet*. Ao mesmo tempo em que é uma forma prazerosa de viabilizar a busca de informações, dá sentido ao desenvolvimento de competências digitais inserindo um assunto que extrapola o saber sobre as empresas, pois habilita os jovens a descobrirem oportunidades de trabalho por meio do conhecimento do mercado. Muitas vezes, as descobertas vão além das questões iniciais propostas e se transformam em tema de debate, porque dialogam com as perguntas que eles estão se fazendo. Nesse caso, fique atento, valorize as iniciativas e procure ouvir as demandas para poder contemplá-las oportunamente.

#### Sugestão de sites:

Os *sites* recomendados são algumas referências para iniciar a pesquisa, mas é importante ficar atento porque cada *site* indica outros *links* sobre o assunto.

[www.sebraesp.com.br/principal/abrindo%20seu%20neg%C3%B3cio/orienta%C3%A7%C3%B5es/cria%C3%A7%C3%A3o%20de%20empresas/legaliza%C3%A7%C3%A3o/tipos\\_empresas\\_existem.aspx](http://www.sebraesp.com.br/principal/abrindo%20seu%20neg%C3%B3cio/orienta%C3%A7%C3%B5es/cria%C3%A7%C3%A3o%20de%20empresas/legaliza%C3%A7%C3%A3o/tipos_empresas_existem.aspx)

[carreiras.empregos.com.br/carreira/administracao/genp/tipos/040402-modelos\\_empresas.shtm](http://carreiras.empregos.com.br/carreira/administracao/genp/tipos/040402-modelos_empresas.shtm)

[www.ms.sebrae.com.br/OrientacaoEmpresarial/def\\_negocio/tipos](http://www.ms.sebrae.com.br/OrientacaoEmpresarial/def_negocio/tipos)

[www.conteto.com.br/t\\_sociedade.php](http://www.conteto.com.br/t_sociedade.php)

[www.sebrae.com.br/br/aprendasebrae/estudosepesquisas.asp](http://www.sebrae.com.br/br/aprendasebrae/estudosepesquisas.asp)

**Educador**, para qualificar o seu acompanhamento, é importante conduzir a busca na direção dos assuntos que responderão aos questionamentos sobre os diferentes tipos de empresas. Consulte as informações que seguem e inclua outras que considerar relevantes.



Para que uma empresa comece a se formalizar, é preciso primeiramente elaborar um contrato social. É no contrato social que a atividade da empresa fica registrada, ou seja, define tudo o que poderá ser feito, assim como os limites de atuação, as responsabilidades dos sócios. Embora seja possível alterar as cláusulas contratuais, é bom que o contrato seja claro e abrangente para evitar dores de cabeça futuras. Dependendo da forma jurídica da empresa há diferentes implicações, a exemplo dos compromissos tributários que variam conforme a opção por microempresa ou não, pelo enquadramento no SIMPLES ou fora dele e o setor de atuação. As empresas optantes do SIMPLES pagam IPI, ICMS e encargos sociais: FGTS, INSS, reservas de 13º, férias, auxílio doença e eventualidades. As que estão fora do SIMPLES pagam Imposto de Renda, Cofins, IPI, Contribuição Social Sindical, PIS, ICMS, ISS e encargos sociais: INSS, SENAI/SENAC, SESI/SESC, INCRA, SEBRAE, FGTS, e reserva para 13º, férias, auxílio doença e eventualidades.

SCLIAR CABRAL, Ethel. *Como abrir seu próprio negócio: o cenário do sucesso*. Florianópolis: SENAI, 2000, p. 8.

### **Empresa Individual**

Na empresa individual não existe sócio. Sua abertura parece mais simples, pois a escolha de um sócio é sempre difícil. No entanto, as empresas individuais possuem mais dificuldade para obter créditos e negociar com fornecedores: se o proprietário morrer, quem será o responsável para dar continuidade aos procedimentos? Existe sempre um pouco de desconfiança em relação às empresas individuais.

### **Empresa Limitada – LTDA**

É o tipo de sociedade mais comum adotada pelas pequenas empresas. Conta com responsabilidade limitada dos sócios – restrita ao valor de suas quotas –, e é de constituição mais simples. Dois ou mais sócios se cotizam para formalizar o negócio. Cada sócio tem seus direitos e deveres. Nem sempre o sócio precisa entrar com dinheiro: pode entrar com sua força de trabalho e conhecimento. Também existem sócios que nem participam do dia-a-dia do negócio: entraram, justamente, com o capital necessário. É o chamado sócio capitalista. A divisão das cotas é determinada no contrato e a proporção é decidida pelos próprios participantes. No caso de falência, os proprietários da empresa só respondem com seus bens particulares caso exista comprovação de desvio, crime ou má-fé. Seja qual for o caso, é importante detalhar bem o contrato a respeito da sociedade. O “fio de bigode” pode ser muito bonito, mas na prática não funciona. E se há tanta confiança, por que não colocar tudo no papel, preto no branco? É comum, no decorrer do trabalho, que um dos sócios acabe se sentindo lesado, acreditando trabalhar mais que o outro, ou que surjam desentendimentos na hora de dividir lucros ou prejuízos.

### **Sociedade Anônima – S.A.**

As sociedades anônimas têm o capital dividido em ações, e a responsabilidade dos sócios ou acionistas será limitada ao preço de emissão das ações subscritas ou adquiridas. A Lei 6.044/76 trata especificamente dessas empresas. A contabilidade é bem mais complexa e é raro encontrar empreendedores de pequeno porte que optem pela sociedade anônima.



A pessoa jurídica não se confunde com as pessoas físicas dos proprietários. A empresa tem direitos e obrigações e tudo que for praticado em seu nome, é ela quem responde perante a lei. Entretanto, o juiz pode decidir que os efeitos de certos atos sejam estendidos aos bens particulares dos sócios.

[www.sebraees.com.br](http://www.sebraees.com.br)

## Classificação de porte de empresa

### O QUE É UMA PEQUENA EMPRESA

Existem muitos critérios para definir uma pequena ou média empresa. Os mais utilizados são faturamento e número de empregados. Mas pode-se considerar também o número de clientes atendidos, produção, lucratividade, mercados abrangidos, entre outros. O faturamento é importante porque é um dos critérios que o Governo utiliza para dar isenções de taxas, subsidiar créditos e incentivar esse setor da economia. O teto de faturamento permitido para enquadrar-se como micro varia ano a ano. Quanto ao número de empregados, considera-se microempresa a indústria que possui até 19 funcionários e a empresa comercial ou de serviços com até 9 empregados. De 20 a 99 funcionários, a indústria já passa a ser considerada pequena e, no comércio ou serviços, para ser pequeno não se deve ultrapassar 49 empregados.

*Fonte: Sebrae, I Sondagem de Balcão*

SCLIAR CABRAL, Ethel.  
*Como abrir seu próprio negócio: a hora da decisão.* Florianópolis: SENAI, 2000, p. 4.

Embora exista variação em relação ao montante de faturamento, a classificação de porte de empresa adotada pelo BNDES e aplicável à indústria, comércio e serviços conforme a Carta Circular nº 64/02 de 14 de outubro de 2002 é a seguinte:

- **Microempresas:** receita operacional bruta anual até R\$ 1.200 mil (um milhão e duzentos mil reais).
- **Pequenas empresas:** receita operacional bruta anual superior a R\$ 1.200 mil (um milhão e duzentos mil

reais) e inferior ou igual a R\$ 10.500 mil (dez milhões e quinhentos mil reais).

- **Médias empresas:** receita operacional bruta anual superior a R\$ 10.500 mil (dez milhões e quinhentos mil reais) e inferior ou igual a R\$ 60 milhões (sessenta milhões de reais).
- **Grandes empresas:** receita operacional bruta anual superior a R\$ 60 milhões (sessenta milhões de reais).

Decida em conjunto com os jovens o destino que vão dar para os achados da pesquisa. Auxilie na organização das informações, mantendo o foco nos critérios de pesquisa acordados anteriormente. Na verdade, as informações serão relevantes à medida que forem se somando aos conhecimentos já construídos e ampliando a possibilidade de compreensão dos jovens, visto que são temáticas que se inter-relacionam e podem dar aos jovens noções mais claras sobre os setores da economia que oferecem oportunidades de trabalho e podem ser procurados por eles.

Uma boa forma de apresentar o resultado da pesquisa é por meio da formatação de tabelas que permitam uma análise comparativa e demonstrem que tipo de empresas podem ser mais adequadas para a entrada no mundo do trabalho, considerando suas atividades, tamanho, faturamento, etc. A sistematização dos dados pode auxiliar na identificação de potenciais locais de trabalho no entorno da fábrica, no trajeto até suas casas e na própria comunidade ou bairro onde vivem. Outra vantagem é na hora de uma entrevista de emprego, por exemplo, quando poderão demonstrar seu conhecimento perguntando se a organização é uma micro ou pequena empresa, se é uma empresa individual, LTDA. ou S.A., como é feito o controle de qualidade do serviço, de que modo medem o grau de satisfação dos clientes, etc. Em geral, as organizações valorizam o interesse do entrevistado em conhecer a forma como a empresa se organiza, o que pode se reverter em um diferencial entre os candidatos ao mesmo posto de trabalho.

As tabelas podem ser produzidas em folhas de cartolina e depois compiladas em um painel de papel pardo e afixadas na parede da sala ou corredores.



**As micro e pequenas empresas são 99% dos estabelecimentos formalmente constituídos no país, geram 60% dos empregos formais e respondem por 20% da geração de riqueza nacional.**

**Educador,** esteja alerta para as freqüentes mudanças de legislação! A consulta ao *site* do SEBRAE poderá mantê-lo atualizado.



Outro assunto que pode ser explorado e pesquisado na *internet* é a legislação específica para as micro e pequenas empresas, já que há expectativa que ela colabore para a formalização de muitas empresas que atuam sem registro e amplie a contratação de funcionários, o que interessa a todos os brasileiros e aos jovens em especial. A discussão é uma oportunidade para que os jovens relacionem sua expectativa de emprego com uma lei voltada para a expansão de mercados de trabalho e a atividade principal do Poder Legislativo, estudado no capítulo três. É um bom momento para que acompanhem de perto o que acontece no seu país e percebam a ligação entre as diferentes unidades estudadas.



**A Lei Geral das Micro e Pequenas Empresas foi aprovada em 8 de novembro de 2006. A expectativa do governo é que a lei permita a criação ou formalização de 1 milhão de empresas e, com isso, a geração de 2 milhões a 3 milhões de empregos formais.**



Conhecida como Supersimples, a Lei Geral das Micro e Pequenas Empresas estabelece um regime tributário diferenciado para as micro e pequenas empresas que faturam até R\$ 2,4 milhões por ano. As alíquotas nesse sistema variam de acordo com o faturamento e vão de 4% a 11,61% no comércio. Há acréscimos para as indústrias (meio ponto percentual) e para as empresas do setor de serviços – 50% a mais do que é cobrado do comércio. Além da parte tributária, a lei também simplifica o processo de abertura das empresas e dá a elas preferência na participação de licitações públicas de até R\$ 80 mil.

[www1.folha.uol.com.br/folha/dinheiro/ult91u112257.shtml](http://www1.folha.uol.com.br/folha/dinheiro/ult91u112257.shtml)

## Quinta Aula

Esta aula trata de diferentes tipos de mercado – fornecedor, consumidor, concorrente – e da atenção que as empresas devem dispensar a eles.

### Empresa e mercado



**Passo 1** / Exposição dialogada



20min

Apresente para os jovens a história que segue.

### Joaquim vai ao mercado

Joaquim morava num bairro afastado de uma cidade com aproximadamente 90 mil habitantes, bem em frente a um novo condomínio. Ele estava desempregado e sem dinheiro para pegar ônibus e se deslocar para procurar emprego. Todo dia ficava horas na frente da casa, imaginando no que trabalhavam os seus vizinhos. Certo dia, viu uma família chegando no condomínio carregada de sacolas e ficou tentando descobrir o que teria nas sacolas. À noite, já dentro de casa, se deu conta que no bairro não tinha comércio...só as casas, e pensou: aquelas sacolas estavam cheias de frutas, podia ser que tivesse pão, verduras, ovos...e de repente teve uma idéia.

#### O que gerou a idéia de Joaquim?

**Joaquim estava atento às oportunidades e percebeu que estava diante de um possível mercado consumidor.**

No outro dia, bem cedo, conversaria com alguns moradores para saber se estavam satisfeitos com o fato de terem que usar o automóvel toda vez que precisassem de algum produto. Falou com algumas pessoas e descobriu que, apesar de valorizarem a tranquilidade e a segurança e quererem preservar a privacidade, muitos moradores estavam insatisfeitos com as poucas opções de consumo. Uma senhora disse a ele que precisava ter estoque de remédios e alimentos, pois não tinha carro para fazer as compras e, além disso, era impossível tomar café com pão fresquinho.

#### Por que Joaquim resolveu conversar com os moradores do condomínio?

**As conversas permitiriam que Joaquim conhecesse as necessidades e os valores do mercado consumidor.**

De conversa em conversa percebeu que não adiantaria abrir um negócio, pois faltariam as outras coisas e que aquele mercado estava precisando era de um serviço de entregas. Pensou que em dois meses teria tempo de se organizar para fornecer aos moradores do condomínio um serviço de entrega dos produtos que precisavam, com segurança e comodidade.

Primeiro, conversou com os moradores e listou os produtos que poderiam ser entregues por ele, depois procurou alguns comerciantes da cidade e fez acordos com eles. Procurou o síndico e combinou os detalhes das entregas, pois o condomínio tinha regras que precisavam ser respeitadas. Depois de acertar tudo com os consumidores e os fornecedores, começou um novo negócio: o serviço de entrega *Joaquim do Bairro*.

#### **Joaquim se organizou para começar um serviço de entregas.**

- 1º Descobriu uma oportunidade;
- 2º Definiu como meta abrir o negócio em 2 meses, para atender os moradores do condomínio;
- 3º Pesquisou o mercado fornecedor (empresas que forneceria os produtos);
- 4º Planejou o negócio (conversou com moradores, procurou empresas, falou com o síndico, e acenou a todos com a perspectiva de um bom negócio);
- 5º Tomou a iniciativa e assumiu um novo papel no MERCADO (abriu uma empresa).

E tem mais, logo ele se deu conta de que não conseguiria fazer todas as compras, pegar a lista de produtos com os moradores e fazer as entregas só com a moto da família. Colocou o irmão e o sobrinho que tinha carro na jogada.

#### **O que aumentou a segurança de Joaquim, do irmão dele e do sobrinho? Juntos, os três descobriram que não tinham concorrentes na região. Só eles ofereceriam o serviço de entregas.**

Em conjunto, planejaram as entregas: de manhã era a vez do pão fresco, leite, jornal; no início da tarde, supermercado, legumes, frutas e verduras e, no final da tarde, remédios, fitas de vídeo e DVD, lanches e o que os consumidores precisassem. Os pedidos extras podiam ser feitos pelo telefone.

Adaptado de: SEBRAE. *Aprender a empreender*. Brasília. s.d. p.23-24.

Diga aos jovens que a história de Joaquim apresenta, de forma resumida, um modo de ocupar um nicho de mercado, mas nem sempre as coisas acontecem assim. Existem mercados já consolidados e que exigem um estudo mais aprofundado, em outros casos são os produtos que já estão disponíveis ou os consumidores têm outros hábitos. Além disso, a permanência no mercado é um desafio constante, pois todos os dias alguém está pensando em abrir um negócio que pode ser similar ao que já temos e se transformar em concorrente. Neste caso, as estratégias de *marketing* (que serão tratadas na próxima unidade) auxiliam a não contar somente com a sorte ou agir por impulso.



#### Mercado consumidor

Aqueles que precisam ou estão dispostos a comprar determinados produtos ou serviços.

#### Mercado concorrente

Empresas que disputam o mercado consumidor porque comercializam ou produzem os mesmos produtos.

#### Mercado fornecedor

Empresas que alimentam o comércio, os serviços e as indústrias.

Caracterize os diferentes tipos de mercado e refira que a interação entre eles é que compõe as relações de mercado. Mas não basta estar disposto a se relacionar bem ou com seriedade, é preciso investir no conhecimento sobre cada um deles e, para isso, existem alguns elementos a serem desvendados.

No caso do **mercado consumidor**, é fundamental conhecer o perfil dos possíveis clientes. Para conhecê-lo pesquise: qual a faixa etária, escolaridade, homens ou mulheres, em que trabalham, o que valorizam no seu produto ou serviço, o que não consideram importante, que necessidades têm, o que os leva a comprar, se é preço, qualidade, marca, propaganda, ponto, garantia, prazo de entrega ou pagamento, etc.

Para conhecer o **mercado concorrente** pesquise: que empresas estão disputando o mercado com sua empresa, quantas são, o que oferecem, quais as vantagens e desvantagens de cada uma em relação à sua empresa.

Em relação ao **mercado fornecedor** pesquise: quem pode fornecer o que sua empresa precisa, onde estão, qual a capacidade de fornecimento, quais as condições de pagamento, que alternativas oferecem em caso de emergência.



1 Mercado interno engloba a cidade, os municípios do entorno, o estado, as regiões e o país como um todo. Embora o mercado interno possa parecer mais fácil de conquistar para expandir o negócio, é importante ficar atento aos fatores que influenciam os custos adicionais, pois mesmo sendo o mesmo país existem diferenças de um estado para outro em relação aos tributos, preço de transporte, fretes, etc, à cultura local, ao perfil dos clientes, à concorrência. As associações comerciais e industriais são importantes fontes de informação.

SCLIAR CABRAL, Ethel. *Como abrir seu próprio negócio: rumo ao futuro*. Florianópolis: SENAI, 2000. p. 10.

2 O mercado externo é formado por outros países. Atualmente há incentivo governamental para exportações mesmo para pequenos produtores, que recebem apoio para a colocação de seus produtos no mercado externo. Este mercado também exige cuidados, conhecimento do mercado, do público, da concorrência e da legislação específica de cada país. Além das associações comerciais e industriais, também podem ser contatadas e visitadas as embaixadas, consulados, câmaras de comércio, feiras e exposições.

SCLIAR CABRAL, Ethel. *Como abrir seu próprio negócio: rumo ao futuro*. Florianópolis: SENAI, 2000. p. 10.

As organizações comerciais ou de serviço podem explorar tanto o mercado interno como o externo, dependendo do potencial da empresa e daquilo que têm para oferecer. Sempre que ingressar em um novo mercado geográfico, é bom analisar todas as suas características, como se fosse uma nova empresa. Diferenças culturais, políticas e econômicas interferem na saída de produtos ou oferta de serviços. Mas as diferenças não se acentuam somente com a distância geográfica. Embora São Paulo e um vilarejo do interior se encontrem no mesmo país e mais próximos, a capital possui mais traços em comum com Nova Iorque do que com a pequena vila.

SCLIAR CABRAL, Ethel. *Como abrir seu próprio negócio: rumo ao futuro*. Florianópolis: SENAI, 2000. p. 10.

Fale aos jovens que existem nichos de mercado e que as empresas precisam estar atentas a eles, seja durante a fase de implantação ou no decorrer do desenvolvimento das atividades.

**Nicho de mercado é o espaço ocupado por uma pessoa ou empresa no mercado.**

**Refere-se ao público que atinge ou a oportunidades de vender trabalho.**

O nicho é definido pelas características do produto ou serviço. Quando a pessoa ou empresa oferece diversos tipos de produto ou serviço, pode ocupar vários nichos. Em geral, os profissionais e as empresas concorrentes lutam para se manter ou ocupar esses novos nichos e permanecer no mercado conquistando clientela.



## Passo 2 / Trabalho em grupo



30min

**Educador**, para garantir que o exercício flua com tranquilidade e atinja os objetivos, realize-o antecipadamente, de modo que possa auxiliar os jovens e explicar com clareza o seu funcionamento.

Proponha aos jovens a realização de um exercício que poderá esclarecer a forma de analisar o mercado, pois são muitas as variáveis que afetam a entrada ou permanência

de um produto ou serviço no mercado. Ofereça alguns aspectos importantes como preço, distribuição, propaganda, etc.

Escreva no quadro ou projete uma tabela com alguns itens e oriente os jovens para que selecionem sempre aos pares e utilizem os opostos para colocar nas extremidades do mapa: alto/baixo, jovem/velho, fácil/difícil, etc. Podem ser feitos vários mapas, até que seja bem definido o posicionamento do serviço ou produto no nicho de mercado.

Característica	Benefícios	Público-alvo	Imagem
Economia Durabilidade Beleza Segurança Facilidade de uso Preço	Rapidez na entrega Assistência técnica Garantias Bom atendimento Facilidade de instalação	Faixa etária Classe social Estado civil Escolaridade Estilo de vida	Tradição Juventude Modernidade Luxo

Distribua os mapas para os grupos e solicite que leiam os quatro quadros do modelo para se apropriarem da lógica do exercício. A seguir, peça que desenhem outros mapas, de acordo com as variáveis que escolherem na tabela apresentada, e realizem o exercício.



O modelo do mapa está relacionado com a pesquisa de aceitação de produtos, mas, se os jovens desejarem, podem fazer o exercício com outras alternativas: tentar identificar os nichos de mercado para pequenos serviços que possam oferecer; descobrir as empresas que têm potencial para empregar jovens; as atividades mais valorizadas no setor que escolherem; as competências que facilitam a entrada no mercado de trabalho, etc.

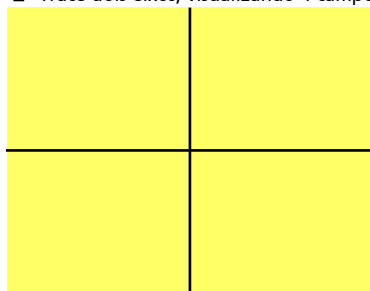
**Educador,** fique atento para que todos os jovens se mobilizem para realizar o exercício, pois ele abre espaço para que se habituem a considerar variáveis que interferem na colocação no mercado. Isso vale tanto para produtos e serviços como para os trabalhadores, já que saber identificar o lugar que oferece oportunidades e merece ser explorado exige análise e pesquisa.



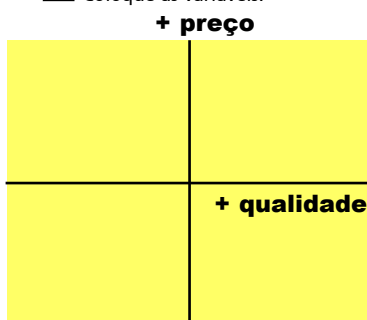
## A ESCOLHA

Para escolher um nicho, são desenhados mapas. Esses mapas apresentam variáveis importantes para o seu produto ou serviço. Por exemplo, você vai analisar como estão os nichos, observando as variáveis *preço* e *qualidade*.

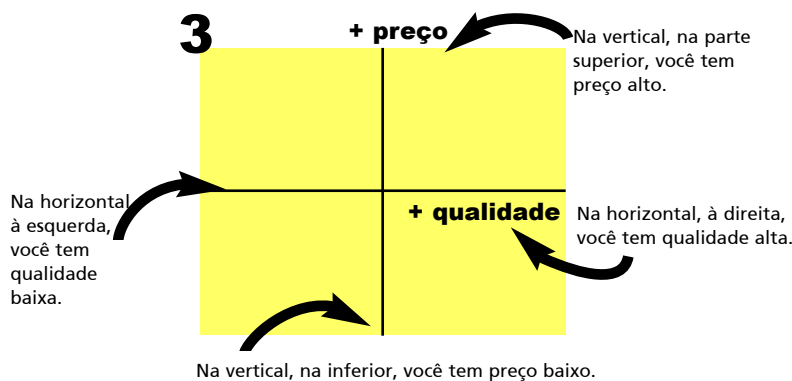
**1** Trace dois eixos, visualizando 4 campos.



**2** Coloque as variáveis.

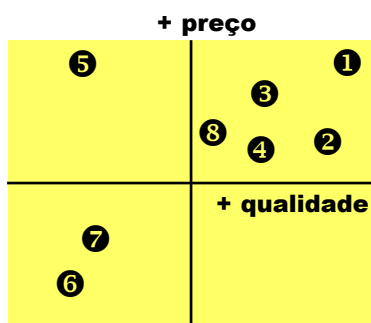


**3**



**4**

Agora, em cada campo, posicione seus concorrentes, conforme as características que apresentam. Quem tem preço alto e ótima qualidade, por exemplo, vai ficar bem acima e bem à direita.



**5**

Analise o resultado. No exemplo, foram colocados 8 concorrente.

- O nicho de produtos com preço alto ou médio e qualidade também alta está tomado.
- O nicho de produtos com qualidade baixa e preço alto apresentam um único concorrente.
- Já o nicho de preço baixo e qualidade baixa possui dois concorrentes.
- O nicho de preço baixo com qualidade alta está vazio.

Agora, escolha um nicho para posicionar-se. Nichos vazios são mais fáceis de conquistar enquanto que para penetrar naqueles "super povoados" será necessário desalojar alguém.

Atenção!

A descoberta de um nicho vazio não significa, de fato, uma oportunidade de mercado. Pode ser que o nicho esteja vazio porque não há clientes interessados no produto ou serviço com aquelas características. Talvez seja inviável aliar preços baixos com alta qualidade. Neste caso, volta-se ao ponto de partida e escolhem-se outras variáveis.

SCLIAR CABRAL, Ethel. *Como abrir seu próprio negócio: rumo ao futuro*. Florianópolis: SENAI, 2000. p. 12.

## Sexta Aula

Esta aula apresenta a função da administração nas organizações e enfatiza a importância da utilização dos instrumentos de controle.

### Administração e controle nas organizações



**Passo 1** / Exposição dialogada



20min

A qualidade dos produtos ou serviços oferecidos, assim como o perfeito atendimento ao cliente e integração da equipe, são importantes para o funcionamento de qualquer organização, mas não são suficientes. É a boa administração e o bom controle de todas as atividades que garantem que tudo vá bem.

Proponha uma situação-problema para discussão:

*Um estoquista de uma empresa tem à sua disposição um programa para registrar a entrada de produtos a partir das notas fiscais que colocam na sua mesa. O computador que utiliza está conectado em rede com uma filial e à internet, para que todos os vendedores saibam quais produtos e que quantidade tem no estoque. Dia desses, um vendedor consultou o estoque no computador e, verificando que não havia mais o produto procurado pelo cliente, solicitou ao setor de compras que fizesse a reposição. Quando o produto chegou, foi constatado que a compra anterior ainda não tinha sido vendida.*

**Que setores falharam?**

**Qual a responsabilidade do administrador numa empresa?**

**Que instrumentos poderiam ter sido utilizados por outros setores para detectar a falha do controle de estoque?**

Espera-se que os jovens formulem respostas que apontem a falha do processo de controle e a responsabilidade do setor de administração, pois é sua função acompanhar as atividades e controlá-las, para verificar a adequação dos procedimentos. Neste caso, não houve controle de venda, compra, despesa, financeiro e de estoque físico. Caso os jovens apontem apenas a falha

do estoquista como responsável pelo prejuízo, é importante enfatizar que uma empresa é resultante de um conjunto de pessoas que colocam em prática procedimentos previamente planejados. Questione o grupo a respeito do que imaginam ser as funções do administrador de uma empresa.



Os controles administrativos são instrumentos que auxiliam o administrador a desenvolver bem os processos compreendidos em sua gestão.

<b>Controles administrativos:</b>	
● Controle de vendas	● Controle de caixa
● Controle de compras	● Controle de bancos
● Controle de despesas	● Controle de contas a receber
● Controle de estoque	● Controle de contas a pagar
● Controle de estoque físico e financeiro	● Fluxo de caixa

Dando continuidade ao diálogo, mostre-lhes que a situação ocorrida demonstra a falta de comunicação entre o setor de vendas, o estoquista e o setor administrativo. Além disso, houve falha do administrador que não tomou a decisão de buscar informações nos instrumentos de controle. Os administradores ou gerentes são pessoas que têm a função de tomar decisões indispensáveis ao sucesso da empresa.

#### **Quais as funções da administração?**

- **Planejar:** é traçar metas e definir ações e recursos necessários para se obter um resultado desejado.
- **Organizar:** é delegar poderes, dividir tarefas e responsabilidades entre as pessoas e distribuir os recursos necessários.
- **Liderar:** é realizar ações que incentivem as pessoas a participarem de todas as etapas do processo e se responsabilizarem pelos resultados.
- **Controlar:** é acompanhar o desenvolvimento das tarefas e tomar decisões visando a compatibilidade entre objetivos desejados e os resultados alcançados.

É importante destacar que administrar um negócio envolve compromisso, disciplina e coragem para tomar decisões difíceis. Para que as organizações sobrevivam e possam enfrentar os concorrentes, é necessário que seus gerentes estejam preparados para administrar, buscando conhecer e utilizar as ferramentas que podem auxiliá-los nesta tarefa.



As qualidades mais importantes na administração das organizações, além da disposição para assumir riscos, são a capacidade de pensar claramente, planejar prudentemente e criar um diferencial para vender seus produtos ou serviços.

A função da administração é acompanhar a implementação dos princípios que devem guiar os processos de decisão e controle. A coerência entre princípios e procedimentos interfere na motivação do coletivo e denota o comprometimento da empresa em garantir que todas as atividades que possam influenciar a qualidade de seus produtos ou serviços sejam suficientemente definidas e desenvolvidas. No caso da situação-problema relatada, a falta de acompanhamento e controle do administrador gerou prejuízo financeiro e não atendeu à demanda do cliente, além de influenciar a qualidade do serviço e não estimular nos funcionários a adoção dos procedimentos adequados.



- 1 A auto-regulação no trabalho é a essência de um processo participativo. A possibilidade dos trabalhadores regularem suas tarefas cria um clima extremamente favorável aos processos participativos. Isto se dá pelo imediato aumento do envolvimento do trabalhador com o trabalho, quando ele estabelece relações entre a sua função e os interesses da organização.
- 2 Para garantir uma boa administração é preciso inovar, oferecer um diferencial, uma vantagem competitiva. É necessária uma permanente adequação de serviços e produtos, antecipando-se para atender às necessidades do mercado, em todas as suas dimensões.



## Passo 2 / Trabalho em duplas



30min

**Educador,** providencie cópias do material de leitura sobre controles administrativos e dos modelos de controle para registro da simulação que realizarão após a leitura.

Forme duplas de trabalho e distribua os textos. Oriente os jovens para que façam a leitura relacionando-a com a situação-problema debatida no início da aula.

Solicite às duplas que, durante a leitura, caso necessitem explicações sobre os controles administrativos, peçam ajuda primeiramente para a dupla que estiver

mais próxima e só depois dessa tentativa peçam a sua ajuda. Observe o movimento das duplas e intervenha quando perceber que precisam de informações complementares para relacionarem os instrumentos com situações que poderão enfrentar no espaço de trabalho.

Após a leitura, proponha que cada dupla simule o processo de adoção dos controles administrativos que poderiam ter sido utilizados para resolver a situação em que se envolveu o estoquista.

**Educador,** o manuseio e simulação de situações que exijam a utilização dos instrumentos de controle administrativo podem auxiliar a compreensão da sua finalidade, pois muitas vezes eles são vistos como simples burocracia e os funcionários, quando não se apropriam do objetivo do conjunto de procedimentos, não percebem a sua relação com o bom funcionamento das empresas.



Um exercício interessante é recorrer a instrumentos de controle utilizados por estabelecimentos comerciais ou prestadoras de serviço, para que os jovens exercitem a leitura e interpretação do conjunto de controles. Poderão também acessar a *internet* e baixar *softwares* gratuitos para simulação de controles administrativos. Isso pode ser feito nos endereços: [baixaki.ig.com.br](http://baixaki.ig.com.br), [www.gratis.com.br](http://www.gratis.com.br), [superdownloads.uol.com.br](http://superdownloads.uol.com.br).

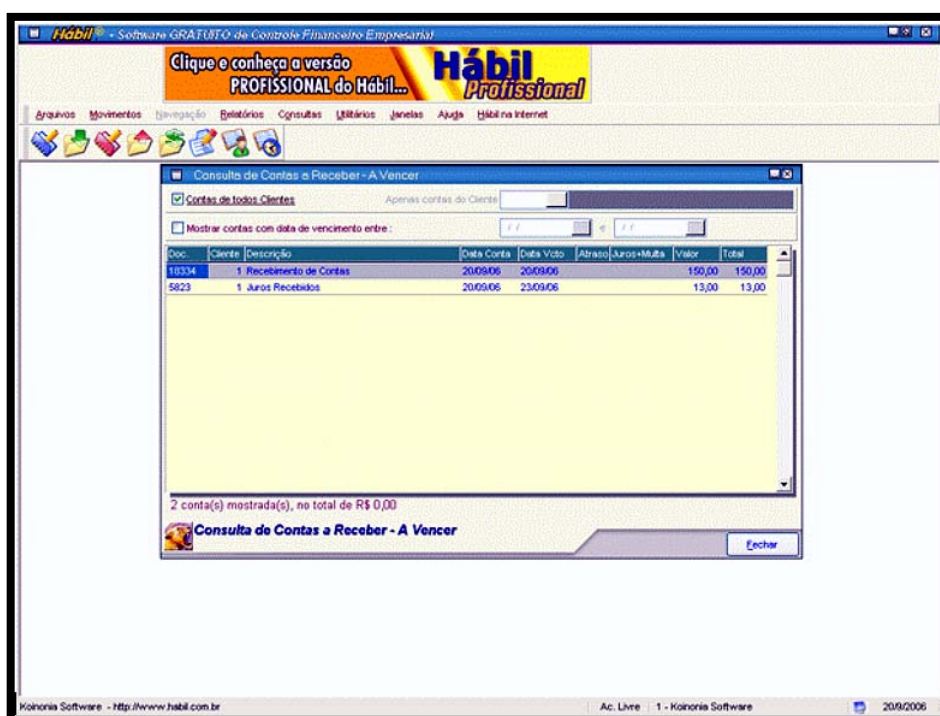


Fig. 3 – Modelo de controle de contas a pagar, acessado no endereço: [www.habil.com.br](http://www.habil.com.br)



## Controles administrativos

*O controle é definido como um processo pelo qual a organização segue os planos e as políticas da administração.*

O processo de controle pode ser percebido como uma fase do processo decisório que tem base no *sistema de informações*. Refere-se às atividades desenvolvidas pelos administradores, e tem caráter amplo, já que envolve vários grupos e setores com a finalidade de adequar resultados aos programas estabelecidos.

### Controle de vendas

A adoção de um controle de vendas possibilita a previsão de receitas futuras e, conseqüentemente, a programação das compras da empresa. Além disso, torna-se mais fácil acompanhar o comportamento mensal das vendas, as variações devido à *sazonalidade*, bem como o prazo médio concedido para os pagamentos realizados a prazo.

### Controle de compras

A adoção de um controle de compras possibilita distribuir melhor as compras dos meses seguintes, baseando-se nas previsões de vendas e nos compromissos assumidos. Permite também a determinação do prazo médio da compra dos produtos.

### Controle de despesas

O controle de despesas tem como objetivo o melhor acompanhamento da evolução dos gastos mensais, assim como a verificação do comportamento de cada item de despesa, o que permite a adoção de medidas que possam conter aquelas despesas que venham crescendo sem justificativa. O controle de despesas é indispensável para verificar se o cálculo dos custos e do preço de venda de um produto, serviço ou mercadoria está correto. Os valores das despesas com pessoal, encargos sociais e retiradas *prólabore* podem ser extraídos da folha de pagamento. É bom atentar para o pagamento de horas extras e qualquer outro tipo de pagamento a pessoal que não constar em folha, a fim de que seja registrado no quadro.

### Controle de estoque

O controle de estoque pode ser feito através de planilhas em programas informatizados ou em fichas de controle para cada item, onde serão anotadas as entradas e saídas de mercadoria ou material.

### Controle de estoque físico e financeiro

O controle físico e financeiro de estoque tem como objetivo básico informar a quantidade disponível de cada item existente na empresa, quer seja matéria-prima, quer seja mercadoria, e quanto esta quantidade significa em valores monetários.



#### Sazonalidade

Relativo à estação do ano, ocasião própria, tempo de colheita.

#### Prólabore

Valores retirados pelos sócios de uma empresa em pagamento de serviços, eventuais ou extraordinários, por eles prestados à firma.

## Controles financeiros

*O princípio da administração financeira é cuidar para ter disponíveis os valores necessários para saldar no prazo os compromissos assumidos com terceiros e maximizar os lucros. Centraliza-se na captação, aplicação e distribuição eficiente dos recursos financeiros, para que a empresa possa operar de acordo com os objetivos e as metas a que se propõe. Os controles financeiros são os instrumentos que permitem ao administrador financeiro planejar, organizar, coordenar, dirigir e controlar a gestão financeira da empresa para um determinado período. O sucesso de uma organização industrial, comercial ou de serviços, depende cada vez mais do grau de acerto da gestão financeira.*

### **Controle de caixa**

O controle de caixa é feito através de registros que permitem conhecer a origem e o destino de todo o dinheiro movimentado pela empresa diariamente.

### **Controle de bancos**

Sua finalidade é registrar as entradas e saídas de valores na conta bancária da empresa, permitindo o controle atualizado do seu saldo.

### **Controle de contas a receber**

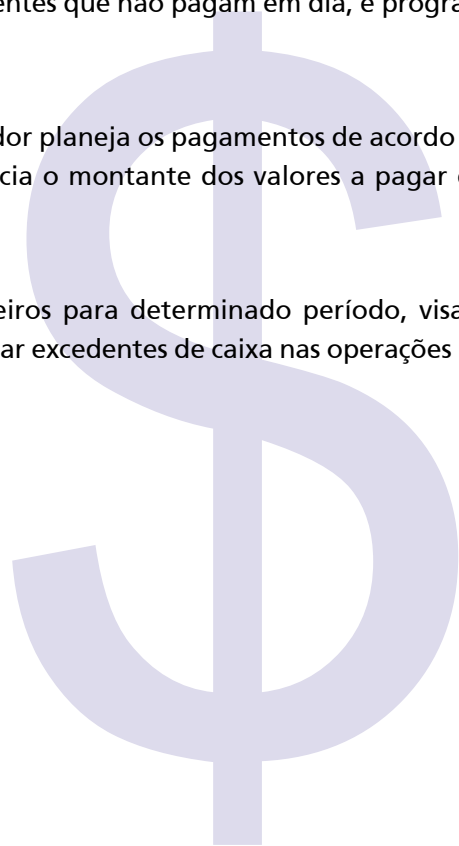
Através do controle de contas a receber o administrador se atualiza em relação ao montante dos valores a receber, contas vencidas e a vencer, clientes que não pagam em dia, e programar cobranças.

### **Controle de contas a pagar**

Através do controle de contas a pagar o administrador planeja os pagamentos de acordo com a data de vencimento dos compromissos, providencia o montante dos valores a pagar e, se for o caso, estabelece prioridades.

### **Fluxo de caixa**

Projeção das entradas e saídas de recursos financeiros para determinado período, visando prever a necessidade de captar empréstimos ou aplicar excedentes de caixa nas operações mais rentáveis.



## Sétima e Oitava Aulas

Nestas aulas, os jovens trabalharão com um instrumento de controle financeiro e farão uma revisão a respeito dos processos administrativos e da importância da liderança na gestão das organizações.

### Administração e controle financeiro



#### Passo 1 / Exposição dialogada



25min

Faça uma rápida revisão sobre os controles administrativos estudados na aula anterior e dê um caráter de continuidade à apresentação do controle financeiro. Refira que quanto mais organizada for uma empresa, maior será a probabilidade de acompanhamento do setor financeiro, pois ele depende das informações de venda e estoque, por exemplo, para apurar os resultados da empresa e fazer o planejamento de aplicação dos recursos.

**O que é organização financeira?  
Por que ela é importante para o equilíbrio  
de um negócio?**

Organizar as finanças significa ter disponível um eficiente sistema de informações que dê condições de acompanhar todas as movimentações financeiras da empresa. Os registros e controles permitem saber se os recursos financeiros, os funcionários, os equipamentos, os estoques e toda a atividade produtiva estão apresentando resultados positivos.

**Quando o controle é realizado de forma sistemática e organizada, ajuda no acompanhamento das atividades planejadas e permite uma avaliação segura do negócio.**

Algumas recomendações aos iniciantes ou micro e pequenos empresários sobre a otimização da gestão dos recursos financeiros podem auxiliar na organização de seus empreendimentos, sejam eles de prestação de serviços ou comerciais. É fundamental que as finanças sejam sempre discutidas com os funcionários, de modo que todos que participam do processo de venda dos produtos ou serviços tenham a visão do conjunto da atividade. É muito mais fácil alguém perceber as conseqüências de

algumas atitudes, para o bem e para o mal, e tomar decisões apropriadas, quando tem clareza do lugar que ocupa a sua atividade no produto final e, além disso, imprime valor ao trabalho individual, condição que interfere na própria qualidade de vida dos trabalhadores.

Durante a exposição, abra espaço para que os jovens relatem situações conhecidas e procure indicar que procedimentos influenciaram positiva ou negativamente as situações trazidas. São muitas as histórias que conhecemos, tanto do ponto de vista de pequenos empresários como de funcionários que presenciaram fatos relacionados com o controle ou descontrole financeiro em seus locais de trabalho.

### **Como é possível otimizar a gestão dos recursos financeiros?**

Anote no quadro algumas estratégias listadas a seguir e indique que elas colaboram para a organização financeira de uma empresa e relacione-as com os controles administrativos que os jovens já estudaram, pois a lógica é a mesma, quanto mais se planeja e acompanha a gestão de uma organização, maiores serão as possibilidades de sobrevivência no mercado. Para fazer um bom planejamento, é fundamental reunir o maior número de informações possível e adotar princípios para guiar a prática de todos os funcionários.

- ❶ Planejar de forma integrada o que se relaciona com o caixa, dando ênfase a compras e vendas.
- ❷ Compatibilizar as diversas operações com receitas e despesas.
- ❸ Acompanhar diariamente a posição do fluxo de caixa.
- ❹ Equilibrar os pagamentos com os recebimentos.
- ❺ Introduzir ajustes nos estoques, contas a receber e contas a pagar.
- ❻ Operar com o menor número de instituições financeiras.
- ❼ Evitar, sempre que possível, utilizar em demasia créditos bancários e empréstimos.
- ❽ Evitar concentrar os pagamentos em uma única data.
- ❾ Verificar a possibilidade de utilizar programas computadorizados para realizar os controles administrativos, financeiros e de produção.
- ❿ **Nunca efetuar investimentos sem antes analisar a sua viabilidade.**



É indispensável utilizar alguns instrumentos que permitam acompanhar o dia-a-dia de uma empresa. Se durante o mês não for registrado o que está acontecendo na empresa, não será possível acompanhar os números do negócio e saber quanto gasta e quanto ganha.



Leia para os jovens o depoimento de Júlia que segue para que percebam a ausência da administração no processo, pois uma vez decidido que cada vendedor deveria anotar suas vendas em papezinhos, o passo seguinte não deveria ser a colagem no caderno, mas o preenchimento da venda na ficha de controle de vendas ou no *software* escolhido pela loja, de modo que, no final do dia, pudesse ser feita a apuração das entradas. Questione os jovens sobre os instrumentos de controle que deveriam ser usados (controle de vendas, controle de caixa) para evitar o descontrole financeiro na loja em que a Júlia trabalha.

*Trabalho numa loja que vende roupas e acessórios para surf. Ao todo são oito pessoas na loja, seis jovens como eu, a gerente e a dona. Cada venda deve ser anotada num papelzinho e colada num caderno, mas em dia de movimento nem sempre dá tempo de colar, então a saída é colocar solto na página do dia. Várias vezes o caixa não fecha, porque tem mais dinheiro do que a soma dos valores anotados, então a gente tem que lembrar tudo que vendeu até descobrir o furo. Na semana passada aconteceu o contrário, tinha mais papelzinho que dinheiro. A falta de organização é total. Como uma loja pode controlar a entrada e saída de dinheiro no caixa com papezinhos? Esta não é a função da gerente?*

Júlia, 20 anos.



## Passo 2 / Trabalho em grupo



50min

Através dos mecanismos de controle administrativo é possível obter o resultado financeiro, estabelecer metas de cortes de despesas e projetar receitas para o próximo ano, por exemplo. Entretanto, é complicado adotar modelos prontos, pois cada empresa tem características únicas e que precisam estar contempladas nos registros e projeções. Além disso, há variáveis que são subjetivas e passíveis de influências externas, como a taxa de juros ou a queda do dólar. Assim, é preciso elaborar estratégias, levando em consideração também a projeção de cenários.



Alguns erros são cometidos por desconhecimento da realidade, estabelecimento de metas percentuais intuitivas, a falta de envolvimento da equipe e pouco acompanhamento das atividades. Sem controle, é pouco provável que uma empresa dê certo.

Reforce a idéia de que para o sucesso da gestão financeira de uma empresa é imprescindível que exista o planejamento das operações, o acompanhamento das vendas e despesas e um controle eficaz. Tanto no setor de comércio como no de serviços, esses conceitos não são diferentes e podem ser atingidos mediante a utilização das ferramentas administrativas já estudadas.

**Educador,** lembre aos jovens que o texto sobre controles administrativos apresenta os diferentes controles financeiros como: controle de caixa, controle de bancos, controle de contas a receber, controle de contas a pagar e fluxo de caixa.

Prepare uma lâmina ou escreva no quadro a definição de fluxo de caixa. A seguir, informe os jovens que o trabalho em grupo será um exercício de leitura, interpretação e adaptação de um modelo de fluxo de caixa.

Fluxo de caixa nada mais é do que uma planilha onde são registradas todas as entradas e saídas previstas e realizadas. Pode ser feito todos os dias, semanalmente ou mensalmente, dependendo do ramo de negócio e da movimentação realizada.

Fluxo de caixa é um controle de entradas e saídas financeiras de uma empresa. O controlador de fluxo de caixa necessita de uma visão geral sobre todas as funções da empresa, como: pagamentos, recebimentos, compras de produtos, matéria-prima, materiais secundários e outros, porque é necessário prever o que se poderá gastar no futuro dependendo do que se consome hoje.

Entregue aos grupos uma folha com os objetivos do fluxo de caixa e duas planilhas, uma preenchida e outra vazia, para que os grupos possam fazer as adaptações solicitadas.



Reúna, com antecedência, algumas reportagens de jornais e revistas que tragam informações sobre empresas e deixe-as disponíveis na sala. Estimule para que consultem os materiais na hora de definirem a identidade da empresa.

O fluxo de caixa de uma semana é um exemplo hipotético de uma pequena empresa dedicada à comercialização de roupa de banho, cujo estoque de mercadoria acabada é adquirido de um atacadista local. Proponha aos jovens que imaginem um outro empreendimento comercial e criem os itens para compor o fluxo de caixa, cuidando para que os valores se aproximem o máximo possível da realidade e mantendo o controle semanal.

Sugira que contextualizem a empresa para imprimir um caráter mais real à atividade, pois assim terão a oportunidade de conhecer a forma como se organizam as previsões e os diversos fatores que interferem no preço dos produtos, a exemplo do 13º salário ou consumo de luz.

Circule nos grupos e oriente para que se certifiquem que os cálculos estão corretos. Verifique se os itens propostos estão adequados à empresa que simularam e questione a coerência dos valores.

**Educador,** alerte os jovens que se preocupem com a apresentação final do fluxo de caixa, de modo que todos os membros do grupo possam ler com clareza o registro dos valores.



O conhecimento gerencial é o que assegura a boa administração dos recursos técnicos, financeiros, materiais e humanos, possibilitando maior produtividade e garantindo a sobrevivência e maior competitividade no mercado.



Uma forma interessante de motivar os jovens para a elaboração da apresentação de seus trabalhos é disponibilizar lâminas de retro-projetor para que possam demonstrar seus resultados através de projeção. Além de possibilitar que todos os jovens analisem os resultados, facilita a explicação do trabalho.



## Fluxo de caixa – Objetivos

- Proporcionar o levantamento de recursos financeiros necessários às operações econômico-financeiras da empresa;
- Utilizar, da melhor forma possível, os recursos financeiros disponíveis na empresa para que estes não fiquem ociosos, estudando antecipadamente a melhor aplicação, o tempo e o grau de segurança;
- Saldar as obrigações da empresa nas datas de vencimento;
- Analisar as fontes de crédito que proporcionam empréstimos menos onerosos, em caso de a empresa necessitar de recursos;
- Desenvolver, na empresa, o controle dos saldos de caixa e dos créditos a receber;
- Buscar o perfeito equilíbrio entre ingressos e desembolsos de caixa da empresa;
- Manter a empresa em permanente situação de **solvência**.

www.sebrae.com.br

Data Atual	03/06/2003				
Saldo Atual da Conta Corrente – Banco	3.000,00	Datas Futuras			
	03/06/2003	04/06/2003	05/03/2003	06/06/2003	07/06/2003
1. Saldo Anterior	350,00	540,00	235,00	155,00	340,00
2. ENTRADAS					
Vendas a prazo	350,00	175,00	–	200,00	–
Vendas à vista	60,00	60,00	60,00	60,00	60,00
Total de entradas	410,00	235,00	60,00	260,00	60,00
3. SAÍDAS					
Compras à vista	200,00	–	120,00	–	115,00
Compras a prazo	–	280,00	20,00	75,00	–
3ª parcela financiamento		160,00			
Encargos trabalhistas					240,00
Vales		100,00			–
Total de saídas	200,00	540,00	140,00	75,00	355,00
4. Saldo Atual do Caixa (2-3)	190,00	-305,00	-80,00	185,00	-295,00
5. Saldo Final do Caixa (1+4)	540,00	235,00	155,00	340,00	45,00



Solvência  
Com capacidade de pagar suas dívidas.

Data Atual	03/06/2003				
	Saldo Atual da Conta Corrente – Banco				
	Datas Futuras				
	03/06/2003	04/06/2003	05/03/2003	06/06/2003	07/06/2003
1. Saldo Anterior					
2. ENTRADAS					
Vendas a prazo					
Vendas à vista					
Total de entradas					
3. SAÍDAS					
Compras à vista					
Compras a prazo					
3ª parcela financiamento					
Encargos trabalhistas					
Vales					
Total de saídas					
4. Saldo Atual do Caixa (2-3)					
5. Saldo Final do Caixa (1+4)					



Informe aos jovens a ordem de apresentação dos grupos e solicite que, enquanto um grupo estiver socializando seu trabalho, os demais verifiquem se os dados estão adequados ou se há alguma correção a fazer. É uma forma de manter todos atentos e evitar que apenas esperem pela sua vez de apresentar.

**Educador,** é importante que os jovens saibam quanto tempo terão para a apresentação. Veja quanto tempo será utilizado realmente e informe a média dos minutos que caberá a cada grupo.

Encerre a aula reforçando que o desenvolvimento profissional, cada vez mais, exige que os trabalhadores tenham noção do todo de uma organização, mesmo que exerçam atividades ligadas apenas a uma parte do processo, pois, além de poderem atuar em mais de uma área, poderão também compreender melhor a atividade desenvolvida pelos outros trabalhadores, e entender a dinâmica de funcionamento e o comportamento ético dos responsáveis pelo setor financeiro da empresa em que trabalham. E, principalmente, que saibam fazer escolhas refletidas, isto é, que sejam capazes de avaliar benefícios e riscos das suas ações.



A expressão *caixa dois* tem aparecido com frequência na imprensa, revelando empresas e partidos políticos que não contabilizam entradas de recursos financeiros, mantendo uma contabilidade paralela. O dicionário *Aurélio* define caixa dois como “controle de recursos desviados da escrituração legal, com o objetivo de sonegá-los à tributação fiscal”. Quando se fala com eles sobre cidadania, políticas públicas e pagamento de tributos que as sustentam, ou são alertados de que o trabalhador com potencial de mercado é aquele que conhece o funcionamento das organizações e os instrumentos de controle da boa administração, a exemplo do controle e fluxo de caixa, é preciso também promover momentos em que identifiquem situações nas quais os mesmos instrumentos são fraudados.

O caixa dois é resultante de desvios de dinheiro e sonegação de impostos. O desvio de dinheiro do caixa é intencional, diferente dos exemplos apresentados através de alguns depoimentos que constam desta unidade, que demonstram desorganização ou má administração por não utilizarem ferramentas de gestão como os controles administrativos e financeiros. As vendas não registradas no item ENTRADAS do fluxo de caixa, seja pela não contabilização de entradas em dinheiro ou emissão de notas fiscais com valor menor do que o montante da venda, é como se não tivessem existido, portanto não entram no cálculo do valor dos impostos e ficam livres para que o empresário deposite em contas bancárias fora do País, financiem campanhas de

partidos políticos sem que seus nomes apareçam ou paguem propina para fraudar licitações, aprovar emendas, influenciar a aprovação dos orçamentos das três esferas de poder. O caixa dois é crime que precisa ser combatido pela população. Uma forma de fiscalizar o comércio e os prestadores de serviço é exigir Nota Fiscal no valor da compra ou serviço, desta forma os valores lançados no fluxo de caixa terão que ser iguais aos da nota emitida.

## 4. Palestras

Área de Negócios/ produtos da Empresa; /b/\_Influência da Macroeconomia nas Organizações; /c/\_ Tendências do Trabalho no Século XXI; /d/\_ Aspectos dos Serviços na Área Industrial; /e/\_Orçamento familiar; /f/\_Outros temas da área de organização e gestão de organizações;atividade prática: após a palestra os alunos devem elaborar perguntas, as sorteadas serão repassadas ao palestrante convidado.



Nesta lista você encontrará muitas questões sobre o tema do capítulo e perguntas complementares. Cabe a você selecionar quais são mais relevantes aos conteúdos trabalhados. O gabarito se encontra no final do caderno.

## Gabarito da Avaliação

### Capítulo 2

- 1 Organizar significa pensar antes de iniciarmos a tarefa. Mas pensar em quê?
  - Na maneira mais simples de fazer a tarefa, evitando complicações ou controles exagerados.
  - No modo mais barato de fazer a tarefa.
  - No meio menos cansativo para quem vai realizar a tarefa.
  - Num procedimento que seja mais rápido.
  - Em obter a melhor qualidade e o resultado mais confiável.
  - Na maneira menos perigosa de fazer a tarefa.
  - Numa forma de trabalho que não prejudique o meio ambiente, ou seja, que não cause poluição.
  
- 2 São princípios que orientam procedimentos para reduzir movimentos do profissional e aumentar a produtividade. A idéia básica desses princípios é a de que não se deve fazer nada que seja desnecessário. Normalmente, esses princípios são empregados em trabalhos contínuos, manuais e em pequenas montagens.
  
- 3 Método que calcula o custo dos produtos em estoques ou método que calcula as mercadorias vendidas para apuração de resultado da empresa. O maior objetivo do custeio do estoque é a determinação de custos adequados às vendas de forma que o lucro apropriado seja calculado.

Os métodos mais comuns de avaliação de estoques são:

  - custo médio;
  - primeiro a entrar, primeiro a sair (PEPS);
  - último a entrar, primeiro a sair (UEPS).
  
- 4 Caracterizar os sistemas de Administração da Produção.
  - a** Planejar as necessidades futuras de capacidades produtiva da organização.
  - b** Planejar os materiais comprados
  - c** Planejar os níveis adequados de estoques de matérias-primas, produtos intermediários e produtos finais, nos pontos certos na hora certa.
  - d** Programar atividades de produção para garantir que os recursos produtivos envolvidos estejam sendo utilizados, na hora certa e no momento correto.
  - e** Informar corretamente a situação dos recursos programados e as ordens programadas na fábrica.
  - f** Fornecer os prazos programados e fazê-los cumprir.

**5** Servem para controlar demanda/suprimento, controlar especulações, acomodar o desbalanceamento de capacidade.

**6** O sistema de estoque de reposição tem como itens principais o ponto de pedido, estoque de segurança, lote econômico e o lead time.

Quando um produto atinge o ponto de pedido dispara-se uma ordem de compra/fabricação de tamanho do lote econômico e passado o tempo de ressuprimento o pedido é entregue.

**7** É um sistema que calcula as necessidades de materiais na hora da necessidade assim como calcula as capacidades.

## Glossário

### **Absolutismo**

Teoria política que defende que uma pessoa (em geral, um monarca) deve deter todo o poder. No caso dos reis, dizia-se que sua autoridade era dada diretamente por Deus e, por isso, seus poderes estavam acima de qualquer instituição, fosse judicial, legislativa, religiosa ou eleitoral.

### **Alienação**

Refere-se a uma desconexão ou perda de sentido; no caso particular, está associado à perda de sentido do trabalho para o homem que o produziu. Perdem-se os interesses originais que o levaram a produzi-lo e as possibilidades de que o trabalho represente uma forma de atribuir algum sentido concreto para a vida.

### **Alíquota**

Percentual com que determinado tributo incide sobre o valor da coisa tributada.

### **Autocracia**

Governo de um príncipe, com poderes ilimitados e absolutos.

### **Autocuidado**

Capacidade e decisão de cuidar de si mesmo a partir de valores, conhecimentos e reflexões sobre o que poderá lhe fazer bem. Envolve afetividade, emoção e razão.

### **Benchmark**

Empresa destacada através de processo sistemático que avalia os métodos de trabalho no mercado e aponta as organizações representantes das melhores práticas (método de *benchmarking*).

### **Capital social**

Refere-se aos níveis de organização de uma sociedade, às relações de poder horizontais (democracia) e envolve associativismo, confiança, cooperação, boa governança e prosperidade econômica.

### **Cinéfilo**

Aquele que gosta muito de cinema.

### **Civilidade**

Conjunto de regras e procedimentos observados entre si pelos cidadãos em sinal de respeito mútuo e consideração. Polidez, cortesia.

### **Competência**

Capacidade de mobilizar um conjunto de recursos cognitivos (conhecimentos, habilidades, atitudes) para solucionar com pertinência e eficácia uma série de situações-problema.

### **Complexo**

Aquilo que abrange ou encerra muitos elementos ou partes e pode ser analisado sob diferentes aspectos. Grupo ou conjunto de coisas, fatos ou circunstâncias que têm ligação ou nexo entre si.

### **Consciência moral**

A dúvida diante de decisões, assim como as razões que influenciaram estas decisões e a responsabilidade frente às conseqüências trazidas por elas são características da existência da consciência moral e significam assumir a autoria das opções feitas.

### **Constituição**

Lei fundamental e suprema de um Estado, que contém normas respeitantes à formação dos poderes públicos, forma de governo, distribuição de competências, direitos e deveres dos cidadãos, etc; carta constitucional, carta magna.

### **Contingente**

Eventual, incerto, que pode ou não acontecer.

### **Convenção 29 –OIT**

Trabalho forçado (1930): dispõe sobre a eliminação do trabalho forçado ou obrigatório em todas as suas formas. Admitem-se algumas exceções, tais como o serviço militar, o trabalho penitenciário adequadamente supervisionado e o trabalho obrigatório em situações de emergência, como guerras, incêndios, terremotos, etc.

### **Convenção 105 –OIT**

Abolição do trabalho forçado (1957): proíbe o uso de toda forma de trabalho forçado ou obrigatório como meio de coerção ou de educação política; como castigo por expressão de opiniões políticas ou ideológicas; a mobilização de mão-de-obra; como medida disciplinar no trabalho, punição por participação em greves, ou como medida de discriminação.

### **Cultura organizacional**

Conjunto de valores já internalizados pelo grupo que guia suas ações e podem ser observados nos comportamentos, procedimentos, relações, e reações das pessoas que compõem a organização.

### **Demandas**

Desejos apoiados pelo poder de compra. Ex.: eu tenho dinheiro para pagar por esta refeição.

### **Democracia**

Regime político baseado nos princípios da soberania popular e da distribuição eqüitativa do poder, ou seja, regime de governo que se caracteriza, em essência, pela liberdade do ato eleitoral, pela divisão dos poderes e pelo controle da autoridade, isto é, dos poderes de decisão e de execução.

### **Deriva**

Sem rumo; solto, perdido; arrastado, levado.

### **Desejos**

Forma que as necessidades humanas assumem quando são particularizadas por determinada cultura e pela personalidade individual.

### **Desnaturalização**

Refere-se ao esforço que pode ser feito para ampliar nosso conhecimento ao criar novos ângulos ou perspectivas sobre os assuntos que dizem respeito às nossas vidas. Como aquilo que é considerado "natural" é sempre pensado como "o que está dado", "o que já vem predeterminado", "o que está certo", nunca questionamos profundamente que as coisas podem ser feitas ou pensadas de modos diferentes.

### **Dilema moral**

Refere-se a qualquer situação em que sejamos obrigados a decidir, simultaneamente, entre duas atitudes ou alternativas opostas, que exigem a consideração de valores e nos remetem a pensar sobre sua adequação moral.

### **Discriminação**

Separação entre as pessoas com base em critérios injustificados ou injustos.

### **Ditadura**

Qualquer regime de governo que cerceia ou suprime as liberdades individuais. Excesso de autoridade; despotismo, tirania.

### **Economia do conhecimento**

Em termos gerais, refere-se a uma economia na qual as idéias, as informações e as formas de conhecimento sustentam a inovação e o crescimento econômico, e não mais a indústria como era prioritariamente no "industrialismo" (Giddens, 2005).

### **Empregabilidade**

Condição que tem um trabalhador de prestar serviços demandados por um empregador mediante salário.

### **Eqüitativo**

Refere-se a uma idéia de justiça que procura reparar os efeitos negativos da desigualdade na sociedade.

### **Espectador**

Aquele que assiste a qualquer espetáculo; testemunha.

### **Espoliado**

Refere-se a uma forma de privação ilegítima.

### **Estado**

Organismo político administrativo que, como nação soberana, ocupa um território determinado, é dirigido por governo próprio e se constitui pessoa jurídica de direito público, internacionalmente reconhecida.

**Estereótipos**

Atribuição de características subjetivas baseadas na raça, etnia, gênero, religião, opção política ou sexual.

**Estética**

Estuda as condições e os efeitos da criação artística. A Filosofia estuda o belo e suas possibilidades de definição, a diversidade de emoções e sentimentos que desperta nos seres humanos.

**Federação**

União política entre estados ou províncias que gozam de relativa autonomia e que se associam sob um governo central.

**Identidade**

No sentido que este termo está sendo usado aqui, remete à idéia da possibilidade do indivíduo ter uma noção de si mesmo como uma unidade, que se reconhece no passado e se projeta para o futuro.

**Interlocutor**

Aquele que fala com outro.

**Kaisen**

Denominação japonesa para o processo de contínuo melhoramento dos níveis de qualidade de uma organização. O objetivo ideal deste processo é atingir defeito zero.

**Lei Complementar**

Aquela que complementa uma das leis básicas.

**Lei Ordinária**

Aquela que não modifica e nem complementa as leis básicas (Constituição Federal, Constituições Estaduais e Leis Orgânicas Municipais).

**Macromarketing**

Fatores externos que interferem no empreendimento.

**Mascatear**

Atividade profissional realizada pelos mascates.

**Mascate**

Mercador ambulante que percorre as ruas e estradas para vender objetos manufaturados, panos, jóias, etc.

**Mercado concorrente**

Empresas que disputam o mercado consumidor porque comercializam ou produzem os mesmos produtos.

**Mercado consumidor**

Aqueles que precisam ou estão dispostos a comprar determinados produtos ou serviços.

**Mercado fornecedor**

Empresas que alimentam o comércio, os serviços e as indústrias.

**Meta**

Marco, alvo, objetivo, sinal que indica ou demarca um ponto final.

**Micromarketing**

Fatores internos que interferem no empreendimento.

**Moralismo**

Tendência a priorizar de modo exagerado a consideração dos aspectos morais na apreciação dos atos humanos.

**Nação**

Agrupamento humano, mais ou menos numeroso, cujos membros, geralmente fixados num território, são ligados por laços históricos, culturais, econômicos e/ou lingüísticos.

**Necessidades**

Resultam de situações de privação por itens básicos, como comida e roupa, ou necessidades complexas como bens e afeto.

**Neologismo**

Palavra nova ou com sentido novo.

**Nome fantasia**

É o nome pelo qual a empresa é conhecida.

**OIT**

A Organização Internacional do Trabalho (OIT) foi fundada em 1919 com o objetivo de promover a justiça social, é a única das Agências do Sistema das Nações Unidas que tem estrutura tripartite, na qual os representantes dos empregadores e dos trabalhadores têm os mesmos direitos que os do governo. No Brasil, a OIT tem mantido representação desde 1950, com programas e atividades que têm refletido os objetivos da Organização ao longo de sua história.

**ONG**

Organização não-governamental.

**OSCIP**

Organização da sociedade civil de interesse público.

**Padrão**

Modelo a ser seguido para conduzir a repetição com a menor perda possível de resultados. (CARRADORE, 2000, p. 116).

**Patrício**

Referente à classe social que abrigava as pessoas que eram descendentes das famílias mais antigas e ricas.

**Perspectiva ideológica**

Forma de ver as coisas através das lentes dos interesses econômicos e políticos de um dado grupo.

**Plebeu**

Referente à classe social que abrigava as pessoas que viviam de seu próprio trabalho.

**Plebiscito**

Consulta prévia que se faz ao povo, a respeito da tomada ou não de medida de seu interesse.

**Poka Yoke**

Palavra japonesa que significa "a prova de erros"; um dispositivo *poka yoke* previne que erros humanos afetem uma máquina ou um processo; impede que os erros de um operador se convertam em defeitos.

**Pólis**

Antigas cidades gregas.

**Política**

A palavra política é derivada do grego *politéia*, que designava todos os procedimentos relativos à pólis, ou a forma como se estruturava um regime político. Também era utilizada para nomear o que era referente à vida urbana, como Estado, sociedade, comunidade, coletividade.

**Política organizacional**

Conjunto de valores definidos como verdade que servirão de orientação para o comportamento de todas as pessoas da organização.

**Posicionamento do produto**

Lugar que ele ocupa na mente dos consumidores em relação aos produtos concorrentes.

**Praça/ponto-de-venda**

Atividades da empresa que tornam o produto disponível aos consumidores-alvo.

**Preço**

Quantia de dinheiro que os clientes têm que pagar para obter um produto.

**Presidencialismo**

Regime político em que a chefia do governo cabe ao presidente da República, mantendo-se a independência e a harmonia dos três poderes (executivo, legislativo e judiciário); sistema presidencial; regime presidencial.

**Processo**

A ênfase da qualidade no processo caracteriza-se pela eliminação de defeitos em todo o ciclo de produção e envolve os colaboradores, matéria-prima, procedimentos etc.

**Produto**

Combinação de bens e serviços que a empresa oferece ao mercado-alvo.

**Projeto de lei**

Conjunto de normas que deve submeter-se à tramitação no Legislativo com o objetivo de efetivar-se através de uma lei. No Brasil, um projeto de lei pode ter sua tramitação iniciada tanto na Câmara dos Deputados como no Senado Federal, devendo ser avaliado e aprovado por ambos. O presidente da república pode vetar projetos de lei parcial ou totalmente.

**Promoção**

Atividades que comunicam os pontos fortes do produto e convencem os clientes-alvo a comprá-lo.

**Protagonismo**

Realização de ações autônomas, escolhidas, refletidas e implementadas para interferir na vida de uma coletividade.

**Razão social**

É a assinatura da empresa.

**Referendo**

Consulta posterior à efetivação da medida pelo Governo.

**República**

Organização política de um Estado com vista a servir à coisa pública, ao interesse comum. Sistema de governo em que um ou vários indivíduos eleitos pelo povo exercem o poder supremo por tempo determinado.

**República**

Vem do latim res publica, que significa a coisa pública, a coisa do povo, o bem comum, a comunidade.

**Resiliência**

Capacidade de resistir às adversidades, de retornar ao ponto de partida e recomeçar em busca da superação das dificuldades.

**Retirante**

A palavra retirante é usada para designar o sertanejo que, sozinho ou em grupo, emigra para outras regiões nacionais, fugindo da seca nas regiões áridas do nordeste brasileiro.

**Senso moral**

A indignação diante da injustiça, admiração de atitudes honradas ou a vergonha de um ato cometido são sentimentos que manifestam nosso senso moral, isto é, demonstram a capacidade de avaliar atitudes morais.

**Simples**

Sistema Integrado de Pagamento de Impostos e Contribuições das Microempresas e das Empresas de Pequeno Porte.

**Soberania**

Autoridade moral, tida como suprema; poder supremo. Propriedade que tem um Estado de ser uma ordem suprema que não deve a sua validade a nenhuma outra ordem superior.

**Status quo**

Estado atual das coisas; situação inalterada, sem mudanças.

**Subjetivo**

Relativo à intimidade do sujeito e à sua particularidade como indivíduo. Geralmente, se usa este termo no sentido de oposição a algo que está fora do indivíduo, e que diz respeito a todos – algo objetivo – que pode ser percebido por todos. Nós somos seres relacionais e nossa subjetividade, embora relativa ao nosso eu interior, sempre estará de alguma maneira expressando esse vínculo com o mundo.

**Sujeição**

Dependência, submissão, obediência, constrangimento.

### **Taylorismo**

Taylor julgava que o trabalhador era um ser indolente (natural ou intencionalmente) e advogava uma radicalização do processo de separação entre a concepção e a execução do trabalho (à gerência caberia o trabalho intelectual, e ao trabalhador, o manual). Defendia uma decomposição minuciosa do processo do trabalho em movimentos e tarefas fragmentadas e rigidamente controladas pelo tempo, resultando em um maior grau de hierarquização e desqualificação no interior do processo de trabalho. Tudo isso disposto em uma linha de montagem com recompensa salarial separada do esforço empreendido pelo trabalhador.

### **Território**

Juridicamente, território significa a base geográfica do Estado, sobre a qual exerce sua soberania, e que abrange o solo, rios, lagos, mares interiores, águas adjacentes, golfos, baías e portos. Chama-se também de território a área de um país, ou estado, ou província, ou cidade, etc.

### **Trabalhabilidade**

Capacidade de um trabalhador de ingressar, manter-se e desenvolver-se no mundo do trabalho.

### **Varejista**

Atividade comercial de venda de produtos ou serviços feita diretamente ao consumidor final. Comércio de mercadorias em pequenas quantidades.

## Referências

- BLANCO, Patrícia; VIANA, Francisco. O ano do ressurgimento da concorrência empresarial. Disponível em: <[www.etco.org.br/reporter.php?Id=13](http://www.etco.org.br/reporter.php?Id=13)>. Acessado em: 2006.
- BOFF, Leonardo. *Saber cuidar*. 5. ed. Petrópolis: Vozes, 1999.
- BRASIL. *Parâmetros curriculares nacionais. Temas transversais*. Brasília: MEC/SEF, 1998.
- BURTET, Renan. A gente vota nele: Renan pra presidente! *Jornal Zero Hora*, Porto Alegre, Caderno Patrola, 3 nov. 2006.
- CARRADORE, Antônio José. *Gestão da qualidade*. Florianópolis: SENAI, 2000.
- CASTEL, Robert. *A metamorfose da questão social: uma crônica do salário*. Petrópolis: Vozes, 1998.
- CHAUÍ, Marilena. *Convite à filosofia*. 6. ed. São Paulo: Ática, 1997.
- D'ARAÚJO, Maria Celina. *Capital social*. Rio de Janeiro: Jorge Zahar, 2003.
- DALLARI, Dalmo. Direitos e deveres de cidadania. Disponível em: <[www.dhnet.org.br/direitos/sos/textos/deveres](http://www.dhnet.org.br/direitos/sos/textos/deveres)>.
- DELORS, Jacques (Org.). *Educação: um tesouro a descobrir*. São Paulo: Cortez, 2001.
- Diário Catarinense, 14 out. 2006.
- DULCI, Maria Tereza. Política! Por quê? Para quê? Disponível em: <[www.escoladecidadania.ufjf.br/secao.php?nome=artigos](http://www.escoladecidadania.ufjf.br/secao.php?nome=artigos)>.
- FRANCO, Augusto de. Democracia e desenvolvimento organizacional. In: *Aminoá-c-idos*, Brasília, AED, 2001. p. 40-47.
- FRANGIALLI, Francesco. Código mundial de ética do turismo. Disponível em: <[rec.web.terra.com.br/hoteltur/principios.htm](http://rec.web.terra.com.br/hoteltur/principios.htm)> e <[rec.web.terra.com.br/hoteltur/codigo.htm](http://rec.web.terra.com.br/hoteltur/codigo.htm)>.
- FREIRE, Paulo. *Pedagogia da autonomia: saberes necessários à prática educativa*. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1998.
- GAARDER, Jostein. Uma ética ambiental para o futuro. *Revista Eco 21*, ano 15, n. 98, jan. 2005.
- GIDDENS, Antony. *Sociologia*. Porto Alegre: Artmed, 2005.
- GLEISER, Marcelo. Os bastidores da ciência. *Folha de São Paulo*, Caderno Mais, 29 out. 2006, p. 9.
- GRÜN, Roberto. A classe média no mundo do liberalismo. *Tempo Social – Revista de Sociologia da USP*, São Paulo, v. 10, n. 1, p. 143-163, maio 1998.
- HASHIMOTO, Marcos. A fuga das galinhas. Disponível em: <[helpers.com.br/conteudo.php?cod\\_artigo=23](http://helpers.com.br/conteudo.php?cod_artigo=23)>.
- HUNGER, J. David; WHEELLEN, Thomas L. *Gestão estratégica: princípio e prática*. Rio de Janeiro: Reichmann & Affonso, 2002.
- KOTLER, Philip. *Administração de marketing*. São Paulo: Atlas, 2000.
- LORES, Raul J. Paparazzo de Cicarelli cobra “ética” da mídia. Disponível em: <[www1.folha.uol.com.br/folha/ilustrada](http://www1.folha.uol.com.br/folha/ilustrada)>.
- MANCINI, Bianca; PASSOS, Andréia S. *Marketing pessoal: um instrumento de sobrevivência*. Florianópolis: SENAI, 2000.
- MORAN, José Manuel. *Mudanças na comunicação pessoal*. São Paulo: Paulinas, 2000.
- PÁDUA, José Augusto. A gente não quer só comida. *Folha de São Paulo*, 29 out. 2006, Caderno Mais, p. 6.
- PERRENOUD, Phillippe. Entrevista de Paola Gentile e Roberta Bencini. In: *Nova Escola (Brasil)*. Construindo competências, set. 2000, p. 19-31.
- SANTANA, Marco Aurélio; RAMALHO, José Ricardo. *Sociologia do trabalho no mundo contemporâneo*. Rio de Janeiro: Jorge Zahar, 2004.
- SCLIAR CABRAL, Ethel. *Gestão de pessoas e equipes*. Florianópolis: SENAI, 1998.
- \_\_\_\_\_. *Como abrir seu próprio negócio: o cenário do sucesso*. Florianópolis: SENAI, 2000.
- \_\_\_\_\_. *Como abrir seu próprio negócio: a hora da decisão*. Florianópolis: SENAI, 2000.
- \_\_\_\_\_. *Como abrir seu próprio negócio: rumo ao futuro*. Florianópolis: SENAI, 2000.
- SEBRAE. *Aprender a empreender*. Brasília. s.d.
- SENNET, R. *A corrosão do caráter: as consequências pessoais do trabalho no novo capitalismo*. Rio de Janeiro: Record, 1999.
- SILVEIRA, Rafael Alcadipani da. *Michel Foucault: poder e análise das organizações*. Rio de Janeiro: FGV, 2005.
- SILVEIRA, Sandro Wojcikiewicz. *Gestão de marketing*. Florianópolis: SENAI, 2006.
- TELLES, Vera da Silva. *Mutações do trabalho e experiência urbana*. *Tempo Social – Revista de Sociologia da USP*, Departamento de Sociologia, Faculdade de Filosofia, Letras e Ciências Humanas, Universidade de São Paulo, v. 18, n. 1, jun. 2006. p. 173-195.
- UTZERI, Fritz. Ética na mídia. Palestra proferida no 4º Fórum Nacional de TVs Universitárias, GT Ética na Mídia. 2000.
- ZABALA, Antoni. Enfoque globalizador e pensamento complexo. Porto Alegre: Artmed, 2002.
- ZATZ, Mayana. Em meio à discussão ética, a pesquisa avança em todo o mundo. Disponível em: <[www.comciencia.br/reportagens/celulas](http://www.comciencia.br/reportagens/celulas)>.
- Zero Hora, 13 out. 2006, Caderno Patrola.
- Zero Hora 20 out. 2006, Caderno Patrola,.

### Sítios citados para textos, dados e/ou imagens

- [ondajovem.terra.com.br](http://ondajovem.terra.com.br)
- [prossiga.ibict.br/marketing/htmls/bvmarketingoquee.htm](http://prossiga.ibict.br/marketing/htmls/bvmarketingoquee.htm)
- [www1.folha.uol.com.br/folha/dinheiro/ult91u112257.shtml](http://www1.folha.uol.com.br/folha/dinheiro/ult91u112257.shtml)
- [www.40graus.com/artigosrh/colunas\\_ver.asp?pagina=2&idColuna](http://www.40graus.com/artigosrh/colunas_ver.asp?pagina=2&idColuna)
- [www.ambientevital.com.br](http://www.ambientevital.com.br)
- [www.campus-oei.org/revista/rie32a04.htm](http://www.campus-oei.org/revista/rie32a04.htm)
- [www.cartamaior.com.br](http://www.cartamaior.com.br)

[www.casasbahia.com.br](http://www.casasbahia.com.br)  
[www.cladem.org](http://www.cladem.org)  
[www.clicrbs.com.br/especiais/diversos/flash\\_politica10.html](http://www.clicrbs.com.br/especiais/diversos/flash_politica10.html)  
[www.desenvolvimento.local.org.br/arquivos/biblioteca/PDL391](http://www.desenvolvimento.local.org.br/arquivos/biblioteca/PDL391)  
[www.dhnet.org.br/direitos/sip/ono/escravos/index.html](http://www.dhnet.org.br/direitos/sip/ono/escravos/index.html)  
[www.dji.com.br/dicionario/plebiscito.htm](http://www.dji.com.br/dicionario/plebiscito.htm)  
[www.educarede.org.br/educa/oassuntoe/index.cfm?pagina=interna&id\\_tema=7&id\\_subtema](http://www.educarede.org.br/educa/oassuntoe/index.cfm?pagina=interna&id_tema=7&id_subtema)  
[www.escoladecidadania.ufjf.br/secao.php?nome=artigos&op=mostrar&id=1](http://www.escoladecidadania.ufjf.br/secao.php?nome=artigos&op=mostrar&id=1)  
[www.eticaBrasil.com.br/site/comercio\\_justo.php](http://www.eticaBrasil.com.br/site/comercio_justo.php)  
[www.eticaBrasil.com.br/site/noticia](http://www.eticaBrasil.com.br/site/noticia)  
[www.fazendomedia.com/editorial.htm](http://www.fazendomedia.com/editorial.htm)  
[www.forbesonline.com.br/Edicoes/113/artigo8825-1.asp](http://www.forbesonline.com.br/Edicoes/113/artigo8825-1.asp)  
[www.fotosearch.com.br/fotos-imagens.html](http://www.fotosearch.com.br/fotos-imagens.html)  
[www.habil.com.br](http://www.habil.com.br)  
[www.ibge.gov.br/home/estatistica/indicadores/trabalho](http://www.ibge.gov.br/home/estatistica/indicadores/trabalho)  
[www.ibge.gov.br/ibgeteen/datas/discriminacao/oqueediscriminacao.html](http://www.ibge.gov.br/ibgeteen/datas/discriminacao/oqueediscriminacao.html)  
[www.letras.mus.br](http://www.letras.mus.br)  
[www.mj.gov.br/noticias](http://www.mj.gov.br/noticias)  
[www.mtecbo.gov.br](http://www.mtecbo.gov.br)  
[www.oit.org.br/trabalho\\_forcado/brasil/projetos/documento.php](http://www.oit.org.br/trabalho_forcado/brasil/projetos/documento.php)  
[www.oit.org.br/trabalho\\_forcado/oit/relatório/américa\\_latina\\_caribe.pdf](http://www.oit.org.br/trabalho_forcado/oit/relatório/américa_latina_caribe.pdf)  
[www.planalto.gov.br/ccivil/\\_Ato2004-2006/2005/Exm/EM-024-MPO-CCV-SGPR-MTE-MEC-MDS.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil/_Ato2004-2006/2005/Exm/EM-024-MPO-CCV-SGPR-MTE-MEC-MDS.htm)  
[www.portaldapropaganda.com/marketing/mkt\\_direto](http://www.portaldapropaganda.com/marketing/mkt_direto)  
[www.regiaocentro.net/lugares/coimbra/feiramedieval/galeria2.html](http://www.regiaocentro.net/lugares/coimbra/feiramedieval/galeria2.html)  
[www.rits.org.br](http://www.rits.org.br)  
[www.santacecilia.net/institucional/incorporadora.aspx](http://www.santacecilia.net/institucional/incorporadora.aspx)  
[www.sebrae.com.br](http://www.sebrae.com.br)  
[www.sebraees.com.br](http://www.sebraees.com.br)  
[www.sindicatomerco.sul.com.br/noticia02.asp?noticia=33101](http://www.sindicatomerco.sul.com.br/noticia02.asp?noticia=33101)  
[www.ufsm.br/proplan/sippo2.html](http://www.ufsm.br/proplan/sippo2.html)

#### Fontes complementares

AGUILAR, Francis J. *A ética nas empresas*. Rio de Janeiro: Jorge Zahar, 1996.  
 AMOEDO, Sebastião. *Ética do trabalho: na era pós-qualidade*. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1997.  
 BOFF, Leonardo. *A águia e a galinha: uma metáfora da condição humana*. 29. ed. Petrópolis: Vozes, 1997.  
 CARUSO, Luiz Antônio Cruz; PERO, Valéria. *Trajetórias intersetoriais, empregabilidade e reconversão profissional dos trabalhadores desligados da indústria*. Caxambu: s.n., 1996.  
 CARVALHO, Maria do Carmo Brant de (Coord.). *Formação de empreendedores sociais: conhecer*. São Paulo: CENPEC, 2001. (Caderno do Agente Social, Coletânea Formando Gentes e Agentes)  
 CASTRO, Nadya; CARDOSO, Adalberto; CARUSO, Luis Antônio. Trajetórias ocupacionais, desemprego e empregabilidade: há algo de novo na agenda dos estudos sociais do trabalho no Brasil? *Contemporaneidade e Educação*, Rio de Janeiro, ano 2, n. 1, p. 7-23, maio 1997.  
 CHIANCA, Thomaz; MARINO, Eduardo; SCHIESARI, Laura. *Desenvolvendo a cultura de avaliação em organizações da sociedade civil*. São Paulo: Global, 2001.  
 COBRA, Marcos. *Marketing básico*. São Paulo: Atlas, 1997.  
 DE MASI, Domenico. *O futuro do trabalho: fadiga e ócio na sociedade pós-industrial*. Rio de Janeiro: José Olympio; DF: Editora UnB, 2000.  
 \_\_\_\_\_. *O ócio criativo*. Rio de Janeiro: Sextante, 2000.  
 \_\_\_\_\_. *A economia do ócio*. Rio de Janeiro: Sextante, 2001.  
 DENTON, D. K. *Qualidade em serviços: o atendimento ao cliente como fator de vantagem competitiva*. São Paulo: Makron Books, 1990.  
 DRUCKER, Peter F. *Administrando em tempos de grandes mudanças*. 2. ed. São Paulo: Pioneira, 1995.  
 DUBAR, Claude. La sociologie du travail face à la qualification et la compétence. *Sociologie du Travail*, Dunod, v. 38, n. 2, p. 179-195, avr./juin 1996.  
 EDLER, Richard. *Ah, se eu soubesse*. São Paulo: Negócio Editora, 2001.  
 ESTERCI, Neide. *Escravos da desigualdade: estudo sobre o uso repressivo da força de trabalho hoje*. Rio de Janeiro: CEDI; Koinonia, 1994.  
 FRANCO, Augusto de. Desenvolvimento e organização. In: *Aminoá-c-idos*, Brasília, AED, n. 1, s.d., p. 7-70.  
 GERSON, R. F. *A excelência no atendimento a clientes: mantendo seus clientes por toda a vida*. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1999.  
 GIANESI, Irineu G. N.; CORR A, Henrique Luiz. *Administração estratégica de serviços*. São Paulo: Atlas, 1994.  
 GOHN, Maria da Glória. *O protagonismo da sociedade civil: movimentos sociais, ONGs e redes solidárias*. São Paulo: Cortez, 2005.  
 GONZALES, Wânia R. C. *Competência: uma alternativa conceitual?* Rio de Janeiro: SENAI/DN/CIET, 1996.  
 GUBMAN, Eduard L. *Talento: desenvolvendo pessoas e estratégias para obter resultados extraordinários*. Rio de Janeiro: Campus, 1999.  
 HEISE, Tatiana. Projeto aprendiz: sinais do mercado, mobilidade e ecletismo impulsionam carreira. Disponível em: <[www.uol.com.br/aprendiz](http://www.uol.com.br/aprendiz)>.

HIRATA, Helena. Entre mercado de trabalho, organização da produção e resistência aos trabalhadores: os meandros atuais da flexibilidade. In: Seminário Internacional: Reestruturação Produtiva, Flexibilidade do Trabalho e Novas Competências Profissionais, Rio de Janeiro: COPPE/UFRJ, p. 1-12, ago. 1998.

KOTLER, Philip. *Marketing de A a Z: 80 Conceitos que todo profissional precisa saber*. Rio de Janeiro: Campus, 2003.

\_\_\_\_\_. AMSTRONG, Gary. *Princípios de marketing*. Rio de Janeiro: Prentice Hall, 1998.

LAS CASAS, Alexandre L. *Marketing de serviços*. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

\_\_\_\_\_. *Administração de vendas*. 8. ed. São Paulo: Atlas, 2005.

\_\_\_\_\_. *Novos rumos do marketing*. São Paulo: Atlas, 2000.

\_\_\_\_\_. *Plano de marketing para micro e pequena empresa*. São Paulo: Atlas, 2006.

LIEDKE, Elida Rubini. Reestruturação produtiva e qualificação para o trabalho. In: GITAHY, Leda; LEITE, Márcia de Paula (Org.). *Novas tramas produtivas: uma discussão teórico-metodológica*. São Paulo: Editora Senac São Paulo, 2005. p. 173-186.

LOBOS, J. *Qualidade! Através (a vez) das pessoas*. São Paulo: J. Lobos, 1991.

LOVELOCK, Christopher; WRIGHT, Lauren. *Serviços marketing e gestão*. São Paulo: Saraiva, 2001.

MACHADO, Luiz Antônio da Silva; CHINELLI, Filipina. Velhas e novas questões sobre a informalização do trabalho no Brasil atual. In: *Contemporaneidade e Educação*, Rio de Janeiro, ano 2, n. 1, p. 24-45, maio 1997.

MANCINI, Lucas. *Call center: estratégia para vencer*. São Paulo: Summus, 2006.

MANDELLI, Pedro. *Cuide de sua carreira*. São Paulo: Abril, 2006.

MARTINS, Paulo Emílio Matos. O trabalho e as organizações pós-industriais: maldição de Sisifo ou divertimento dos Jocis? *Administração de Negócios*, Rio de Janeiro, v. 7, n. 40, p. 474-479, 4/7 out. 1994.

NOBRE, J. A. *Sua excelência, o cliente: qualidade no atendimento*. 2. ed. Lageado, RS: RH Editora e Produtora, 1997.

NOSELLA, Paolo. A educação do século XXI: para o trabalho e para o lazer. *Revista Trevisan Especial*, ano 12, n. 141, 1999.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebolsas de. *Planejamento estratégico: conceitos, metodologia e práticas*. 21. ed. São Paulo: Atlas, 2004.

PETRUS, Antoni. *Novos âmbitos em educação social*. Porto Alegre: Artmed, 2003.

PICARELLI FILHO, Vicente; WOOD JR., Thomaz. *Remuneração por habilidades e competências: preparando as organizações para a era das empresas do conhecimento intensivo*. São Paulo: Atlas, 1999.

RAMOS, Alberto Guerreiro. *A nova ciência das organizações: uma reconceitualização da riqueza das nações*. Rio de Janeiro: FGV, 1981.

SALERNO, Mario Sergio. A seu serviço: interrogações sobre o conceito, os modelos de produção e o trabalho em atividades de serviços. In: SALERNO, Mario Sergio (Org.). *Relação de serviço. Produção e avaliação*. São Paulo: Editora SENAC São Paulo, 2001. p. 11-22.

SCLIAR, Bianca. *Atendimento ao público*. Florianópolis: SENAI-SC, 2000.

SILVA, Antonio Luiz de Paula e. *Utilizando o planejamento como ferramenta de aprendizagem*. 2. ed. São Paulo: Global, 2003.

SILVA, Francisco Carlos T. da. *Mutações no trabalho*. Rio de Janeiro: Ed. SENAC Nacional, 1999.

SILVA, Rogério; BRANDÃO, Daniel. *Os quatro elementos da avaliação*. São Paulo: Instituto Fonte, 2002.

SROUR, Robert Henry. *Poder, cultura e ética nas organizações*. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

VIEIRA, Adriane. *A qualidade de vida no trabalho e o controle da qualidade total*. Florianópolis: Insular, 1996.

ZEMKE, R.; SCHAAF, D. *A nova estratégia do marketing: atendimento ao cliente*. São Paulo: Harbra, 1991.

#### Sites complementares para textos, dados e/ou imagens

[agenciact.mct.gov.br/index.php/content/view/34546.html](http://agenciact.mct.gov.br/index.php/content/view/34546.html)

[br.answers.yahoo.com/question/index?qid=20061122152921AA45fi4](http://br.answers.yahoo.com/question/index?qid=20061122152921AA45fi4)

[carreiras.empregos.com.br/comunidades/executivos/artigos/290601-valor\\_cliente\\_kotler.shtm](http://carreiras.empregos.com.br/comunidades/executivos/artigos/290601-valor_cliente_kotler.shtm)

[paginas.terra.com.br/educacao/mauro.laruccia/trabalhos/cliente.htm](http://paginas.terra.com.br/educacao/mauro.laruccia/trabalhos/cliente.htm)

[teses.eps.ufsc.br/defesa/pdf/10249.pdf](http://teses.eps.ufsc.br/defesa/pdf/10249.pdf)

[teses.eps.ufsc.br/defesa/pdf/3295.pdf](http://teses.eps.ufsc.br/defesa/pdf/3295.pdf)

[www.acesa.com/consumidor/arquivo/seusdireitos/2006/05/06-codigo](http://www.acesa.com/consumidor/arquivo/seusdireitos/2006/05/06-codigo)

[www.alvorada.com.br/materias/Educacao%20Fisica/Prof%20Ario/TRANSP.MARK.4.doc](http://www.alvorada.com.br/materias/Educacao%20Fisica/Prof%20Ario/TRANSP.MARK.4.doc)

[www.anuariorais.caged.com.br/criterios.asp](http://www.anuariorais.caged.com.br/criterios.asp)

[www.cartanaescola.com.br/9\\_inter1.php](http://www.cartanaescola.com.br/9_inter1.php)

[www.comunicacaoempresarial.com.br/comunicacaoempresarial/newsletter/noticia3.htm](http://www.comunicacaoempresarial.com.br/comunicacaoempresarial/newsletter/noticia3.htm)

[www.degerencia.com/articulos.php?artid=256](http://www.degerencia.com/articulos.php?artid=256)

[www.educarede.org.br](http://www.educarede.org.br)

[www.jornaldamulher.org/carreira/carreira.htm](http://www.jornaldamulher.org/carreira/carreira.htm)

[www.novaescola.abril.com.br](http://www.novaescola.abril.com.br)

[www.oitbrasil.org.br/trab\\_decente\\_2.php](http://www.oitbrasil.org.br/trab_decente_2.php)

[www.org.br/inst/index.php](http://www.org.br/inst/index.php)

[www.planetaeducacao.com.br/new/colunas2.asp?id=576](http://www.planetaeducacao.com.br/new/colunas2.asp?id=576)

[www.qualidade.com/glos-01.htm](http://www.qualidade.com/glos-01.htm)

[www.reporterbrasil.com.br/documentos/pacto\\_erradicacao\\_trabalho\\_escravo.pdf](http://www.reporterbrasil.com.br/documentos/pacto_erradicacao_trabalho_escravo.pdf)

[www.ricardomello.com.br/index2.cfm?v=artigosIn&codigo=46](http://www.ricardomello.com.br/index2.cfm?v=artigosIn&codigo=46)

[www.sebraees.com.br/manualempresario](http://www.sebraees.com.br/manualempresario)

[www.secretariamoderna.com.br/sm\\_quali02.htm](http://www.secretariamoderna.com.br/sm_quali02.htm)

[www.ufmg.br/diversa/4/meioambiente.htm](http://www.ufmg.br/diversa/4/meioambiente.htm)

[www.vendamais.com.br/php/verMateria.php?cod=38924](http://www.vendamais.com.br/php/verMateria.php?cod=38924)

[www2.metodista.br/unesco/midi@forum/midi@forum\\_2000/midiaf2-1.htm](http://www2.metodista.br/unesco/midi@forum/midi@forum_2000/midiaf2-1.htm)



### **Entrevista com o jornalista que decidiu parar de comercializar as revistas *Veja*, *Época* e *Primeira Leitura***

10.08.2006

#### **“É chegada a hora de modificar a realidade”**

Trinta e três anos, jornalista há nove. Proprietário da banca que fica num movimentado ponto de Porto Alegre, **Fábio Marinho** tomou uma decisão: não vai mais vender a revista *Veja*. “Não é mais possível ficarmos esperando que os outros venham fazer algo por nós [...]. Todos somos, de alguma forma, responsáveis pelo mundo em que vivemos”. Fábio está se formando em História e comunicou sua decisão em carta enviada ao jornalista Hamilton Octávio de Souza e publicada na revista *Caros Amigos* de julho (leia a íntegra aqui). Sua esperança é, como conta nessa entrevista, contribuir para que outros jornalistas “também tenham uma tomada de consciência e percebam a importância de seu trabalho na sociedade e tomem iniciativas, por pequenas que sejam, que contribuam para pormos um fim a este avanço dos liberais, ou neoliberais, se preferir, que só tem trazido sacrifícios para a grande maioria da população”. Seu endereço eletrônico é: marinho147@hotmail.com.

Entrevista concedida a Marcelo Salles – salles@fazendomedia.com

#### **Há quanto tempo você trabalha como jornalista?**

Tenho 33 anos, sou jornalista há nove anos, sempre como proprietário e no mesmo ponto de venda.

#### **Qual o perfil dos seus clientes?**

O perfil de meus clientes é variado devido ao fato de minha banca ficar próximo a um terminal de ônibus que atravessa a cidade de norte a sul e na frente de uma instituição de ensino particular. Então, atendo desde o desempregado sem perspectiva até ao empresário de sucesso; atendo pessoas de todas as classes econômicas.

#### **Por que a decisão de parar de comercializar a revista *Veja*?**

A gota d'água que me fez parar com a *Veja* foi uma “reportagem” sobre o presidente venezuelano Hugo Chávez, onde ele era retratado como um tiranete, um ser exótico, só que tudo era escrito num tom muito ofensivo, sem o menor respeito por um presidente de Estado, de uma nação soberana, eleito pelo voto popular. Aí eu pensei: a *Veja* foi longe demais. E tomei a decisão de não vendê-la novamente. Mas era uma decisão que vinha sendo amadurecida desde a época do “escândalo” do jornalista [Larry Rother], aquele que chamou o Lula de bêbado, quando a *Veja* fez uma série de reportagens tentando afirmar a mesma coisa. Olha, não sou lulista, mas a *Veja* foi

desrespeitosa naquele momento, e comecei a pensar em não vendê-la. Essa decisão foi levada a termo a partir da tomada de consciência de que não é mais possível ficarmos esperando que os “outros” – ou o Lula, ou o “salvador” – venham fazer algo por nós, e de que todos nós, de alguma forma, somos responsáveis pelo mundo em que vivemos. Então, na minha opinião, é chegada a hora de fazermos algo para modificar a realidade que nos cerca; o que eu posso fazer é isto, então fiz.

### **Sua decisão se estende a alguma outra publicação ou é restrita à revista *Veja*?**

A revista *Época* recebe um tratamento semelhante, embora há menos tempo, a partir da crise do “mensalão” (um ano, não é?). Também não sou petista, mas é fato que a revista forçou a barra, se calou durante os anos FHC e agora resolve praticar jornalismo investigativo? Dá licença! A revista *Primeira Leitura* [que fechou as portas em junho] também recebia tratamento semelhante, nem preciso dizer por quê, né?



Fabio Marinho, jornalista

### **Isso não pode prejudicar o seu trabalho, visto que a *Veja* é uma das publicações mais vendidas e que, portanto, gera grande retorno à banca?**

Sobre perder vendas, bem, entre ganhar dinheiro com a *Veja* ou perder algumas vendas e contribuir para que os meus clientes descubram a *Caros Amigos*, a *Carta Capital*, a *Reportagem*, fico com esta segunda opção, sem falar no componente ético que em mim é muito forte.

### **Por favor, esteja à vontade para acrescentar qualquer outra informação que julgue relevante.**

Olha, escrevi aquela carta para o Hamilton Octávio de Souza na esperança de vê-la publicada e que outros jornaleros como eu fizessem algo parecido. A minha categoria é muito desunida e o sindicato (pelo menos aqui em Porto Alegre) trabalha para mantê-la desunida. Assim, espero que outros também tenham uma tomada de consciência e percebam a importância de seu trabalho na sociedade e tomem iniciativas, por pequenas que sejam, que contribuam para pormos um fim a este avanço dos liberais, ou neoliberais, se preferir, que só tem trazido sacrifícios para a grande maioria da população.

### Trabalhando com debates em sala de aula

Um debate se faz na interação entre as pessoas. Quando promovemos situações onde a **interação** possibilita a vivência de práticas democráticas, estamos investindo na superação de atitudes individualistas, de competição e de autoritarismo. Do ponto de vista educacional, planejar aulas ou encontros que favoreçam a participação, liberdade de expressão, cooperação, confiança, respeito à diversidade e relações horizontais é um dever do educador. Sensibilizar e mobilizar grupos de jovens para a experimentação de práticas democráticas é viabilizar o diálogo, pois vivemos numa sociedade que dialoga pouco e não tem tradição de conviver com divergências, o que dificulta a comunicação. Debater é um exercício de comunicação de valores, idéias, sonhos. Para mediar o processo de comunicação e qualificar a ação do educador, propõe-se que a atividade seja desenvolvida a partir de quatro etapas: preparação, execução, avaliação e devolução.

#### Preparação

- Definir o tema ou foco do debate;
- Selecionar leituras a respeito do tema (os debatedores precisam se informar para poderem se posicionar);
- Propor situações-problema ou eixos de discussão antes de iniciar o debate;
- Construir as regras do debate coletivamente;
- Eleger um mediador (pessoa que conduzirá o debate de acordo com as regras estabelecidas);
- Combinar a forma de sistematização do debate (pode ser uma ata, um relatório, um texto coletivo, etc.).

#### Execução

- Iniciar o debate com uma síntese do assunto, objetivos, forma de registro das idéias, regras, etc.;
- Manter o grupo focado no tema e nos objetivos;
- Indicar posturas que comprometem o diálogo democrático;
- Estimular a reflexão sobre os conflitos que se estabelecem no grupo.

#### Avaliação

- Provocar análise sobre a performance do grupo: compreensão do tema, argumentação, participação, tratamento das divergências, registros, cumprimento das regras, alcance dos objetivos, mediação, etc.;
- Orientar a elaboração de síntese: Ex.: *Dilemas morais em debate*;
- Aprovar coletivamente a sistematização do debate.

#### Devolução

É o retorno do educador para o grupo e deve levar em conta os objetivos, finalidades e contexto em que se realiza uma atividade. No caso de haver decisões coletivas, é preciso retomá-las, sugerir registro e reforçar o comprometimento com ações, prazos, responsáveis, etc.



### Pai-Patrão: Complacência e Ruptura

Em abril de 1992, no município de Laranjeiras do Sul, no Paraná, três soldados trouxeram, preso em flagrante, o proprietário da Fazenda Gralha Azul, sr. Olivil Silva.

No auto de prisão, lavrado na delegacia de polícia do município, os soldados declararam ter sido informados da existência, na fazenda, de pessoas mantidas na condição de escravos. Quando lá chegaram, “constataram pessoas trabalhando em regime de escravidão” (Auto de Prisão, p. 1). Declararam ter encontrado uma mulher, dona Sebastiana dos Santos, que vivia com duas crianças, uma de dois meses e outra de quatro anos, em um dos compartimentos de uma pocilga, separado dos demais compartimentos apenas por uma parede de madeira que deixava passar pelas frestas o mau cheiro emanado dos demais compartimentos onde ficavam os animais. Afirmaram ainda ter encontrado um homem vivendo num paiol, junto com cachorros e aves. Além disso, observaram que as pessoas “efetuavam trabalho somente a troca de alimentação” (idem, p. 2).

Depois dos soldados, falaram as vítimas. Uma delas, Reinaldo Medinsk, declarou que trabalhava para o sr. Olivil “... há aproximadamente seis meses; que nesse período nunca recebeu pagamento em espécie, mas somente mantimentos; que, no período de seis meses, somente foi feito um acerto de contas, sendo que o declarante ainda ficou devendo...” (idem, p. 3).

A segunda vítima a depor, dona Sebastiana dos Santos, declarou que trabalhava para o sr. Olivil “... há, aproximadamente, sete anos, que nesse período nunca recebeu pagamentos em espécie [...]; que recebia mantimentos para si e seus dois filhos e também remédios [...], que não tinha horário de serviço [...], que [...] vem morando ao lado da pocilga...”.

Declarou também que “o sr. Olivil e sua esposa são como pai e mãe...” para ela; “que tem planos de mudar do local onde está morando, mas continuará trabalhando para sr. Olivil e dona Diva”.

A declaração das vítimas presentes à delegacia naquele momento suscita a primeira indagação: se, surpreendentemente, e em contraste com o impacto causado pela situação sobre os próprios soldados, elas não se mostravam revoltadas, de quem teria partido a denúncia que deu início ao processo?

O interesse e a dificuldade de lidar com uma situação como essa – e há muitas – vêm exatamente daí. Na verdade, entre o conjunto de trabalhadores do mesmo fazendeiro há percepções muito diferentes acerca das condições de vida e trabalho que lhes são impostas; são distintas suas disposições e atitudes diante do patrão. Mas, de onde procede essa diferença que é de ordem objetiva e subjetiva ao mesmo tempo?

Nos autos falou outro trabalhador, sr. Severino Veloso. Ele teria sido o pivô das denúncias. Declarou que depois de ter trabalhado aproximadamente quatro anos para o sr. Olivil, conseguiu deixar a fazenda em março de 1993 (um mês antes do auto de prisão ser efetuado). O sr. Severino também nunca tinha tido carteira de trabalho, nem recebia direitos trabalhistas; fazia, mensalmente, um acerto de contas mas, de acordo com a contabilidade controlada pelo patrão, ficava sempre devendo.

O sr. Severino “pedia” para sair mas o patrão “insistia” para que ficasse. No ano de 1991, tomou a iniciativa de plantar 40 litros de feijão por sua conta e, com a venda do produto, obteve o dinheiro necessário para liquidar sua dívida. Só assim ousou deixar a fazenda.

Não fica muito claro se o sr. Severino se dirigiu primeiro ao Sindicato de Trabalhadores Rurais do município próximo de Dois Vizinhos ou à Comissão Pastoral da Terra, nem como teria obtido recursos para voltar à fazenda algum tempo depois, e liberado outras 18 pessoas, entre crianças e adultos, mediante pagamento da dívida a elas atribuída.

A primeira audiência na delegacia indicava uma tendência à comprovação da prática de “redução de pessoas à condição análoga à de escravos”, o que tornaria o proprietário passível de ser punido de acordo com o Código Penal.

O impacto produzido pelos depoimentos dos três soldados, os quais afirmaram que haviam encontrado pessoas escravizadas na fazenda – a descrição das condições em que moravam as pessoas encontradas repercutiu até a capital do Estado –, mobilizou outras instituições da sociedade civil, tais como a representação estadual da Conferência Nacional dos Bispos do Brasil e a seção regional da Ordem dos Advogados do Brasil. Instâncias superiores da Justiça começaram a movimentar-se, documentos foram divulgados condenando a prática espúria. O governador recebeu as vítimas no Palácio do Governo e, indignado, comprometeu-se a acabar com quaisquer outros exemplos do mesmo tipo que pudessem estar ocorrendo no estado. A imprensa ouviu as vítimas e reproduziu as declarações dos atores mais importantes sobre a notícia.

Entretanto, os depoimentos que se fizeram nas audiências seguintes acabaram por fragilizar a tese da denúncia. E, para além da frustração, muito se pode compreender acerca do significado desses depoimentos que se seguiram.

Os três soldados, na primeira audiência, quando depuseram sob o impacto da miséria que haviam visto expostos a mulher, seus filhos e o outro trabalhador da fazenda, afirmaram a existência de pessoas mantidas em condições “análogas à de escravos”. Entretanto, voltaram atrás e passaram a admitir que não poderiam confirmar as primeiras impressões, pois não haviam conversado com as pessoas. Também não confirmaram a afirmação de “prisão em auto de flagrante”, já que não havia mais o motivo do flagrante, e então tiveram que dizer que haviam “convidado” o sr. Olivil a acompanhá-los.

As vítimas, por sua vez, aquelas mesmas cuja situação havia causado o maior impacto, reafirmaram sua vontade de permanecer como empregados do fazendeiro, reforçando, até mesmo, com relação ao patrão (e a sua esposa), referências elogiosas.

O proprietário e seus filhos alegaram, a seu favor, que tanto a mulher quanto os dois homens eram pessoas com defeitos físicos, sem parentes, sem ter para onde ir, e aceitos na propriedade na condição de “encostados”.

Parece incrível que a evidência fornecida pela história do sr. Severino, de que ali funcionava a imobilização do trabalhador pelo mecanismo da dívida, não tenha servido como prova para enquadramento do empregador no crime de redução de pessoas à condição análoga à de escravidão.

Mas, há sempre disputa em torno da interpretação das leis, e o fato de não haver evidência de uso de força para imobilização e de não ter-se expressado unanimidade entre os trabalhadores, de os primeiros depoimentos não terem-se confirmado no decorrer do processo, pode ter enfraquecido a tese da acusação. Mas, para além de todas essas considerações e outras que certamente existirão, está-se diante de um padrão paternalista de relação que se utiliza de meios de dominação outros que não a força e conta com ampla base de legitimação.

Vê-se que mesmo à instituição da dívida, como meio de imobilização, não parece ter sido atribuído valor incriminatório pelos encarregados do processo. Por um lado, o trabalhador, mesmo aquele que representa a parte ativa e mais apta para resistir e se contrapor ao patrão, só admitiu deixar a propriedade depois de saldar a dívida, realizando uma espécie de auto-exploração pela intensificação de sua força de trabalho com o objetivo de saldá-la. Finalmente, essa percepção do pagamento da dívida como um preceito moral foi formulada em entrevista à imprensa quando declarou: é melhor “sair sem dever nada”.

Mas, há ainda o fato de não receberem nada “em espécie”. Também aí entram trabalhadores a endossar as práticas do patrão: dona Sebastiana, referindo-se a um dos outros empregados a quem não eram pagos salários, ratificou a tese do patrão de que a ele não poderia mesmo ser dado muito dinheiro nem muitas roupas pois, dado ao hábito da bebida, costumava ser roubado em seu dinheiro e mesmo em suas roupas.

Desqualificados pelo patrão, desqualificando-se uns aos outros, esse segmento da força de trabalho, composto da mulher e dos dois homens, expressou atitudes de complacência face ao desrespeito de que eram vítimas, seja com relação a direitos trabalhistas, seja com relação a direitos humanos. Mas, a complacência não nasce com as pessoas, tem a ver com uma certa percepção que, a partir da experiência vivida, do lugar que lhes é atribuído na hierarquia social, elas vão interiorizando acerca de sua inferioridade como se fora a ordem “natural” das coisas.

Na sociedade hierarquizada, avaliam quão baixas são suas possibilidades de concorrer no mercado de trabalho. Ou seja, a desigualdade preexistente, sancionada socialmente, determina os limites dentro dos quais a percepção e as atitudes dessas pessoas se circunscrevem – uma mulher sozinha, descasada, com dois filhos pequenos, marcada por frustrações pessoais e discriminações sociais, um deficiente físico ou um acusado bêbado abrigam-se todos, para sobreviver sob o manto da exploração paternalista.

Por mais precária que seja a proteção que lhes oferece o patrão e por mais desiguais que sejam as obrigações mútuas, não vêem alternativas que lhes sejam oferecidas

pela sociedade. Claro que aqui entram fatores biográficos e estratégias e disposições pessoais, mas como esses casos se repetem, eles encerram uma dimensão social a ser considerada, tanto quanto aquela que tem a ver com os que se rebelam e resistem.

As expressões utilizadas manifestam o caráter dessa forma de dominação e as bases em que se assenta: os patrões são referidos por termos de parentesco (“são como pai e mãe”), as obrigações devidas pelos patrões são colocadas como “ajuda”, como dádiva, presente. Mesmo o sr. Severino, que ousa romper com a relação, manifesta pela linguagem a forma paternalista da dominação: ele “pedia” para sair e o patrão “insistia” para que ficasse; na verdade, o sr. Severino sentia-se moralmente constrangido pela noção de dívida. Por isso ele se desdobra e só sai quando consegue pagá-la. Ele só concretiza realmente a ruptura com a dominação paternalista quando encontra no Sindicato de Trabalhadores Rurais e na equipe da CPT referências institucionais e legais para dar consistência a outro padrão de relação patrão-empregado. Na barra dos tribunais, está rompida a antiga relação, pelo menos para um segmento do conjunto da força de trabalho desse proprietário.

A alegação do patrão acerca de si mesmo como membro de uma irmandade religiosa e caritativa e os depoimentos de que ele tinha uma rede extensa de compadrio na vizinhança confirmam o exercício e as bases da eficácia da dominação paternalista. Sem necessidade de fazer uso da força física, exerce a mais eficiente forma de coerção, que é a moral, a qual imobiliza sem deixar marcas muito visíveis.

A causa foi considerada perdida, o processo arquivado – por quanto tempo? Mais uma vez fica a constatação de como, nas situações concretas, a escravidão por dívida nem sempre é fácil de ser percebida e muito difícil de ser provada. E a eficácia do trabalho político das entidades e dos trabalhadores que assumem postos de liderança depende das possibilidades de resposta positiva que os demais trabalhadores possam dar. Como será possível observar nos casos seguintes, há estratégias pessoais mas também condições sociais, institucionais e legais que concorrem decisivamente, num sentido ou noutro.

Texto extraído integralmente do livro:

ESTERCI, Neide. *Escravos da desigualdade: estudo sobre o uso repressivo da força de trabalho hoje*. Rio de Janeiro: CEDI: Koinonia, 1994. p. 51-57.

### Os dez princípios da qualidade

*Quando falamos em Qualidade Total imaginamos um plano simples e que contenha objetivos claros. Quanto mais as pessoas relacionarem os objetivos com suas áreas de atuação, mais poderão se envolver com a implantação de procedimentos de qualidade em tudo o que fazem. Para elaborar um plano que atenda essas exigências é importante conhecer os princípios que devem nortear a prática de uma empresa que deseja a Qualidade Total, ou seja, que busca a satisfação total dos clientes.*

**1 – Princípio da satisfação total dos cliente** – Os clientes são a razão da empresa existir, portanto, satisfazer seus interesses é a meta principal.

Como satisfazer o cliente? Oferecer serviços que o cliente nem imaginava. Buscar sempre algo mais que vai encantá-lo e superar suas expectativas. O primeiro passo é conhecê-lo, saber identificar as suas necessidades e o que é preciso para resolver os seus problemas. Estar sempre atualizado sobre os fatores que garantem a sua satisfação. Por isso, quanto mais próxima for a relação de uma empresa com seus clientes, melhor será o atendimento.

**2 – Princípio da gerência participativa** – A gestão participativa extrapola as fronteiras da empresa, através de uma interação constante com os clientes, os fornecedores e a comunidade.

Como realizar uma gestão participativa? Respeitando a liberdade dos funcionários para que desempenhem sua função com criatividade, interesse e satisfação. As novas idéias devem ser estimuladas e a criatividade deve ser uma máxima dentro da empresa. Todos os níveis da administração devem estar abertos às inovações, críticas e sugestões. O gerente deve informar, debater, motivar, orientar os funcionários e promover o trabalho de equipe. Participar muito mais do que simplesmente dar ordens. O acesso à informação precisa ser garantido para que as decisões sejam as mais democráticas possíveis. A idéia é construir um coletivo que, trabalhando junto, tenha mais poder que os talentos individuais.

**3 – Princípio do desenvolvimento humano** – Valorizar as pessoas e apoiar todas as iniciativas que elevem os trabalhadores a uma condição de sujeitos e cidadãos capazes de se desenvolver pessoal e profissionalmente.

Como promover o desenvolvimento dos funcionários? Incentivando e abrindo espaço para que os funcionários se apropriem de suas tarefas e compreendam o seu trabalho como parte de um conjunto inseparável, a se auto-dirigirem e se auto-controlarem em todas as situações, na empresa e na vida pessoal. Funcionários autônomos são capazes de buscar o aperfeiçoamento contínuo e aprender a aprender no ambiente profissional,

atualizando seus conhecimentos, sendo pró-ativos na realização dos objetivos da organização e compreendendo a empresa em relação com a sociedade.

**4 – Princípio da constância de propósito** – Para chegar à Qualidade Total, é preciso fazer uma mudança cultural. Implantar novos valores, eliminando os conceitos ultrapassados.

Como manter vivos os propósitos? Praticando os princípios dia após dia. Esta prática será possível se houver um bom planejamento, que determine com clareza quais são os objetivos e as estratégias escolhidos pela empresa. Os dirigentes precisam ter sempre atitudes coerentes com os princípios defendidos, de modo que tenham sucesso na adesão dos funcionários. A adesão leva à participação do conjunto que realiza as atividades de forma duradoura. Um futuro planejado traz resultados mais eficientes.

**5 – Princípio do aperfeiçoamento contínuo** – Antes de pensar nas mudanças, é importante entender muito bem a empresa e todos os seus processos. Não dá para aperfeiçoar o que não se pode medir.

Como começar o aperfeiçoamento? É fundamental criar indicadores de qualidade e produtividade que retratem a situação inicial. São esses indicadores que vão medir o esforço que deve ser despedido para melhorar os índices, buscando um aperfeiçoamento contínuo. É aí que entra o poder da inovação, da ousadia, da flexibilidade e da criatividade.

**6 – Princípio da gerência de processos** – A empresa pode ser vista como um grande processo envolvendo fornecedores, empregados, clientes e a sociedade. Esse grande processo se divide em subprocessos menores até o nível de uma tarefa individual. Os processos só se justificam se tiverem a finalidade de atender o cliente externo direta ou indiretamente. Quem não estiver atendendo o cliente, deve atender a quem está.

Como gerenciar processos desde o nível da atividade individual? Planejando, executando o planejado, verificando se há erros e fazendo correções quando for necessário. Todos têm a função de acompanhar as etapas do seu processo.

**7 – Princípio da delegação** – O atendimento ao cliente deve ser ágil. Decisões sobre assuntos do seu interesse precisam ser rápidas. Por isso, todos os funcionários devem conhecer os princípios da empresa e saber tomar decisões nos momentos necessários. O sucesso do processo de delegação depende da capacidade de identificar o quê e para quem delegar, além de saber respaldar as ações para quem está perto de onde ocorre a ação. Delegar significa também obter serviços em parceria com os fornecedores, através da terceirização.

**8 – Princípio da disseminação de informações** – Todos os funcionários devem saber divulgar os produtos e serviços da empresa. Portanto, a informação tem que circular em todos os níveis. A alta administração deve manter contato com o setor de execução com agilidade e precisão. A comunicação social tem que usar todos os meios disponíveis para levar a informação adiante. E tão importante quanto a rapidez na

transmissão é o conteúdo claro e objetivo. A transparência da organização é uma consequência natural da disseminação de informações.

**9 – Princípio da garantia da qualidade** – A qualidade dos produtos e serviços é assegurada pela formalização de processos e pela administração das rotinas. Essas ações garantem que a qualidade dos produtos ou serviços não será alterada com a substituição de pessoas. A garantia da qualidade dos produtos e serviços é fundamental para a fidelização dos clientes.

**10 – Princípio da não-aceitação de erros** – Fazendo certo da primeira vez, não será preciso corrigir. Esse é o princípio de quem não perde tempo, nem produz documentos incorretos. A prevenção contra erros e a visão de aperfeiçoamento fazem parte da filosofia da qualidade. Agora isso não significa intolerância ou punição para quem erra. Ao contrário, a empresa deve estimular ações inovadoras e criativas, mesmo com um certo grau de risco. Inadmissível é o erro por omissão ou a persistência no erro. Fazer bem-feito é melhor que fazer duas vezes.

Adaptado de: [www.sebraees.com.br/manualempresario](http://www.sebraees.com.br/manualempresario)

## PROJETO ESCOLA FORMARE

CURSO: .....

### ÁREA DO CONHECIMENTO: Organização Comercial e Serviços

O Caderno apresenta:	Sim	Parcial	Não	Observação
<b>CONTEÚDOS E ASPECTOS TEÓRICO-METODOLÓGICOS</b>				
<b>1</b> Imprecisões conceituais, desatualizações e incorreções de informação.				
<b>2</b> Respeito ao desenvolvimento cognitivo do jovem, pautando-se pelo princípio da progressão.				
<b>3</b> Vocabulário atualizado e correto.				
<b>4</b> Vocabulário específico claramente explicado no texto.				
<b>5</b> Incentivo a uma postura de respeito ao meio ambiente.				
<b>6</b> Objetivos claros				
<b>7</b> Ligação entre princípios estudados e fenômenos conhecidos por jovens e educadores.				
<b>8</b> Possibilidade de diferentes formas de abordagem do conteúdo em sala de aula.				
<b>9</b> Informações suficientes para a compreensão dos temas abordados.				
<b>10</b> Conteúdos relevantes ligados ao contexto da formação profissional.				
<b>11</b> Estimulo à leitura e à exploração crítica dos assuntos.				
<b>12</b> Execução dos experimentos e demonstrações propostos viáveis, com base nas instruções fornecidas.				
<b>13</b> Experimentos e demonstrações propostos viáveis, em termos da obtenção dos materiais necessários.				
<b>14</b> Experimentos e demonstrações propostos são importantes e pertinentes para compreender os conteúdos que estão sendo desenvolvidos.				
<b>15</b> Coerência entre a prática e os pressupostos teóricos.				
<b>16</b> Outras atividades além das pormenorizadas no passo-a-passo.				
<b>17</b> Recomendações expressas de segurança, especialmente nas sugestões de experimentos perigosos e na utilização de equipamentos.				
<b>18</b> Referências bibliográficas atualizadas.				
<b>19</b> Recursos da <i>internet</i> .				
<b>20</b> Sugestões de instrumentos diversificados de avaliação.				
<b>ASPECTOS PEDAGÓGICOS</b>				
<b>21</b> Propõem atividades que exigem trabalho cooperativo (em grupo, enquetes, dramatizações, debates).				
<b>22</b> Evitam questões não relacionadas ao conteúdo.				
<b>23</b> Evitam atividades de entretenimento, sem vínculo direto para a aprendizagem da área.				
<b>24</b> Incentivam a valorização e o respeito às opiniões do outro.				

<b>25</b> Apresentam conhecimentos articulados e tiram proveito de competências e/ ou habilidades já adquiridas.			
<b>26</b> Sugerem diferentes análises e perspectivas para os conteúdos, de forma a desenvolver a curiosidade e o espírito crítico.			
<b>ASPECTOS EDITORIAIS/VISUAIS</b>			
<b>Parte textual</b>			
<b>27</b> Estrutura hierarquizada (títulos, subtítulos e outros) evidenciada por meio de recursos gráficos.			
<b>28</b> Impressão isenta de erros.			
<b>Qualidade visual</b>			
<b>29</b> Textos e ilustrações distribuídos na página de forma adequada e equilibrada.			
<b>30</b> Textos mais longos apresentados de forma a poderem ser copiados e distribuídos aos jovens.			
<b>Ilustrações</b>			
<b>31</b> São claras e explicativas.			
<b>32</b> São coerentes com os textos.			
<b>33</b> São realmente necessárias e podem ser utilizadas como recurso didático-pedagógico pelo educador.			
<b>34</b> São isentas de estereótipos e preconceitos.			
<b>35</b> Possuem títulos, legendas e/ou créditos e fontes de referência que contribuam para sua compreensão.			

**Outras observações, contribuições ou críticas:**

Data: .....

Educador: .....

Endereço para contacto: .....

Enviar para:

**Projeto Formare**

**Fundação lochpe**

Alameda Tietê, 618, casa 1

01417-020 – São Paulo – SP