



Fundação Educacional do Município de Assis  
Instituto Municipal de Ensino Superior de Assis  
Campus "José Santilli Sobrinho"

MARCELO PAULO NUNES MENDONÇA

GESTÃO EMPRESARIAL - PROFISSIONALIZAÇÃO

Assis

2011

MARCELO PAULO NUNES MENDONÇA

## GESTÃO EMPRESARIAL - PROFISSIONALIZAÇÃO

Trabalho de Conclusão de Curso  
apresentado ao Instituto de Ensino Superior  
de Assis, como requisito do Curso de  
Graduação em Administração.

Orientador: Prof. Jairo Da Silva

Assis

2011

## FICHA CATALOGRÁFICA

MENDONÇA, Marcelo Paulo Nunes.

Gestão Empresarial: Profissionalização / Marcelo Paulo Nunes Mendonça.  
Fundação Educacional do Município de Assis - FEMA -- Assis, 2011.

64 f.

Orientador: Prof. Jairo da Silva

Trabalho de Conclusão de Curso - Instituto Educacional do Ensino Superior de Assis -  
IMESA

1. Profissionalização. 2. Técnica. 3. Controle. 4. Gestão

CDD: 658

Biblioteca da FEMA

# GESTÃO EMPRESARIAL - PROFISSIONALIZAÇÃO

MARCELO PAULO NUNES MENDONÇA

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao Instituto de Ensino Superior de Assis, como requisito do Curso de graduação em Administração analisado pela seguinte comissão orientadora:

Orientador: Prof. Jairo da Silva

Analisador (1) : Claudiner Buzinaro

Assis

2011

## DEDICATÓRIA

Aos meus pais, Rosalina e Juvenil, a minha irmã Ana Paula, a minhas filhas, Jordana e Rafaella e a minha esposa Rose. Vocês são a razão pela qual eu acredito no amor e não desisto de continuar.

## AGRADECIMENTOS

É a Ele que designo minha maior gratidão. Deus, mais do que me criar, deu propósito à minha vida. Vem DELE tudo o que sou, o que tenho e o que espero. Mas não devo nada, por que Ele pagou por isso.

Ao meu professor e orientador deste trabalho, Jairo da Silva, pelo desprendimento ao me apoiar e me encaminhar da melhor maneira para concluir, de forma incrível, esse trabalho.

Aos meus pais, Juvenil e Rosalina, por terem formado os fundamentos do meu caráter e me darem toda a segurança, carinho e atenção em todos os momentos da minha vida. Obrigado por serem pessoas maravilhosas, pais espetaculares e amigos indispensáveis.

Ao grande amor da minha vida, Rose, que tem sido minha companheira incondicional e tão necessária. Obrigada por me fazer sentir tão amado e feliz.

As minhas adoráveis e lindas filhas, Jordana e Rafaella, por estarem sempre ao meu lado. Amo muito vocês.

A todos que me apoiaram e me deram força para concluir o curso, a todos os colegas de classe e o grupo de orientação. Um simples agradecimento não será suficiente para demonstrar a grandeza do que recebi de vocês. Peço a Deus que os recompense à altura.

"O trabalhador tem mais necessidade  
de respeito que de pão."  
(Karl Marx)

## RESUMO

Diante das dificuldades encontradas pela maioria dos empreendedores quando resolvem migrar de um sistema centralizado para um sistema profissional, este trabalho, realizou pesquisas que pudessem contribuir para um maior entendimento na condução dessa nova forma de administrar. A melhoria da qualidade de vida, tão importante e crucial para nossa sobrevivência serviu de base para encontrar soluções no sentido de dividir esforços com o auxílio de profissionais que assumam o compromisso para o sucesso do empreendimento e dêem também a possibilidade de proporcionar transparência nas ações e atitudes desse profissional que dessa maneira possa tranquilizar e liberar mais tempo para a vida pessoal do empreendedor.

**Palavras chave:** Profissionalização; Técnica; Controle; Gestão

## ABSTRACT

Given the difficulties encountered by most entrepreneurs decide when to migrate from a centralized system to a professional system, this work, conducted research that could contribute to a greater understanding in the conduct of this new way of managing. Improving the quality of life, so important and crucial to our survival was the basis for finding solutions in order to share efforts with the help of professionals who make a commitment to the success of the project and also give the possibility to provide transparency in the actions and attitudes of professional who can reassure and thus free up more time for personal life of the entrepreneur.

**Keywords:** Professional; Technical; Control; Management.

## RESUMEN

Delante de las dificultades encontradas por la mayoría de los emprendedores cuando intentan cambiar de un sistema centralizado para un sistema profesional, este trabajo realiza investigación que pueden contribuir para un mayor entendimiento en la conducción de esa forma de administrar. La mejora de la calidad de vida, tan importante para nuestra sobrevivencia sirvió de base para encontrar soluciones en el sentido de dividir esfuerzos con la ayuda de profesionales que tengan el compromiso para el suceso del emprendimiento y dar también la posibilidad de proponer transparencia en las acciones y actitudes de esos profesionales que de esa manera puedan tranquilizar y liberar mas tiempo para la vida personal del emprendedor.

**Palabras – Llaves:** Profesionalización; Técnica; Control ; Gestión.

## SUMÁRIO

INTRODUÇÃO.....	13
CAPÍTULO 1 – DETALHE SOBRE OPERACIONALIZAÇÃO.....	15
1.1 – OPERACIONALIZAÇÃO, TÉCNICA E TECNOLOGIA.....	16
1.2 – APRENDIZAGENS ORGANIZACIONAIS POR MEIO DE NORMAS TÉCNICAS.....	17
1.3 – O TRABALHO.....	17
1.3.1 – Aspécto técnico do trabalho.....	18
1.3.2 – Divisão do trabalho.....	18
1.3.3 – Racionalização do trabalho.....	19
1.3.4 – As técnicas para racionalização do trabalho.....	20
1.3.5 – Passos para simplificação do trabalho.....	20
1.4 – CONCEITO DE ANÁLISE DE LAYOUT.....	21
1.5 – SISTEMA DE CONTROLE PREVENTIVO CONTRA FRAUDES NO AMBIENTE DE TRABALHO.....	23
CAPÍTULO 2 – DETALHE SOBRE PROFISSIONALIZAÇÃO.....	24
2.1 – DELEGAR TAREFAS.....	24
2.2 – LIBERDADE NO TRABALHO.....	24
2.3 – A IMPORTÂNCIA DO RESPEITO.....	25
2.4 – AVALIAÇÕES DE SINERGIA DA TAREFA COM A PESSOA.....	25
2.5 – OBSERVAR O POTENCIAL DO FUNCIONÁRIO.....	26
2.6 - ESTABELECEER UMA CLASSIFICAÇÃO DOS PROBLEMAS PARA DELIMITAR AS AÇÕES DOS FUNCIONÁRIOS.....	26
2.7 – DISPONIBILIZAR OS RECURSOS NECESSÁRIOS.....	26

2.8 – BUSCANDO METAS.....	27
2.9 – ESCOLHENDO UM OBJETIVO.....	27
2.10 – REMUNERAÇÃO.....	28
2.11 – ALTERNATIVAS CRIATIVAS.....	30
2.12 – ESTRUTURA ORGANIZACIONAL.....	32
2.12.1 – Estrutura organizacional simples.....	33
2.12.3 – Estrutura organizacional funcional.....	34
2.12.3 – Estrutura organizacional matricial.....	34
2.13 – CONTROLE.....	35
2.13.1 – Controle organizacional e operacional.....	36
2.14 – FLUXO DE CAIXA.....	37
2.14.1 – Modelo de relatório para fluxo de caixa.....	38
CAPÍTULO 3 – COMPORTAMENTO HUMANO.....	42
3.1 – CARÁTER.....	42
3.2 – COMPETÊNCIA.....	42
3.3 – RELAÇÃO DE CONVIVÊNCIA NO TRABALHO COM AS DUAS PARTES : EMPREGADO E EMPREGADOR.....	43
3.4 – CLIMA ORGANIZACIONAL.....	44
3.5 – MOTIVAÇÃO.....	44
3.6 – TRABALHANDO COM A ALMA.....	46
3.7 – TRANSFORMAÇÃO NO AMBIENTE DE TRABALHO.....	46
CAPÍTULO 4 – SOLUÇÕES PARA UM AMBIENTE PROFISSIONAL.....	47
4.1 – AMBIENTE ORGANIZACIONAL.....	47
4.2 – CONTROLE E PLANEJAMENTO.....	48
4.3 – CUSTO.....	48

4.4 – PLANEJAMENTO DO PÚBLICO-ALVO.....	49
4.5 – COMUNICAÇÃO INTERNA.....	50
CONSIDERAÇÕES GERAIS.....	51
BIBLIOGRAFIA.....	55

## INTRODUÇÃO

A maioria das empresas tem problemas na sua gestão e o papel do gestor é criar um ambiente em que se tenha a possibilidade de planejar, organizar, comandar e coordenar.

No dia a dia de uma empresa podem ocorrer algumas situações indesejadas, como por exemplo, roubo, prejuízo, funcionários não capacitados ou desmotivados entre outros. Diante de uma situação indesejada é necessário se fazer uma investigação, descobrir as causas e fazer uma mudança nos procedimentos ou uma reestruturação.

Um sistema pode ser simples ou complexo, em uma micro empresa são poucos os controles, existe a informalidade o que a torna vulnerável para acontecimentos indesejados. Na maior parte das empresas que iniciam suas atividades, o próprio dono executa todas as operações o que produz uma sobrecarga, fazendo com que o mesmo não consiga resolver plenamente as tarefas. Ainda, esta sobrecarga prejudica a qualidade de vida deste indivíduo, que precisa constantemente avaliar seu comportamento no ambiente do trabalho e convívio familiar. O equilíbrio nas ações depende de uma segurança física, mental e material, o que não podem levar a posturas de impaciência, agressão verbal, que pode afastar as pessoas, família, clientes, fornecedores, entre outros.

Saber fazer a contratação de um profissional competente, criar controles operacionais e administrativos, fazer manutenção no clima organizacional faz parte da reeducação empresarial, o que poderá permitir uma maior confiança na organização, mas não deixando sem o monitor do trabalho que esta sendo realizado, desta forma o empresário terá mais tempo para conviver com a família.

Em um sistema onde o empresário responde totalmente pela empresa, ocorrem vários problemas, entre eles o não compartilhamento dos problemas, estresse, querer fazer tudo sozinho, o que prejudica a qualidade de vida desse empresário.

Esse processo de desligamento do sistema centralizado para outro sistema deverá ocorrer aos poucos, os vícios desse sistema terá que acabar, para que as mudanças

dêem certo. A disciplina e o comprometimento do empresário com as novas propostas devem ser constantes.

No decorrer do trabalho todas as técnicas apresentadas podem colaborar para a implantação de um sistema profissional que permitirá dar credibilidade e confiança.

O primeiro capítulo descreve sobre o que é técnica, quais são as melhores técnicas para se fazer um trabalho, seja qual for. Destaca ainda a importância da rotina, dos procedimentos e das tarefas que podem melhorar o desempenho dos resultados, por meio da avaliação constante e da aplicação das melhores técnicas.

No segundo capítulo foi dada ênfase a delegação de tarefas através da comunicação com os funcionários, treinamentos e corrigindo falhas nas atividades desenvolvidas no dia-dia.

No terceiro capítulo apresenta algumas técnicas para se trabalhar em uma empresa e também a maneira correta para o seu funcionamento.

Já no quarto capítulo faz recomendações de como deve ser dividido as tarefas operacionais e administrativas.

## CAPÍTULO 1– DETALHE SOBRE OPERACIONALIZAÇÃO

As empresas possuem várias maneiras de operacionalizar seus resultados, que podem ser corretas ou não. O estudo das técnicas permite avaliar a situação atual e modificar as operações e estabelecer padrões. A palavra técnica se origina do grego *techné* cuja tradução é *arte*. A técnica, portanto, confundia-se com a arte, tendo sido separada desta ao longo dos tempos.

Em uma avaliação podemos entender que a técnica é um procedimento ou ainda um conjunto de procedimentos que têm como objetivo obter um determinado resultado independente da área.

Os procedimentos não excluem a criatividade que é fator importante da técnica, como os conhecimentos técnicos e a capacidade de improvisação. A técnica não é privativa do homem, pois também se manifesta na atividade de todo ser vivo e responde a uma necessidade de sobrevivência.

Para Pereira (2004, p. 192):

Procedimento Operacional consiste no estabelecimento de planos que se relacionam com a operação da empresa no dia-dia, em uma base de curto prazo. Preocupa-se com o que 'fazer' (método). Esses planos são mais limitados e definem o que precisa ser feito para alcançar os objetivos traçados.

Realmente pode se perceber que a técnica é aplicado em qualquer ambiente de trabalho desde o mais simples ao mais complexo. Quanto mais clara for transmitida a técnica o resultado será melhor, tem que haver treinamentos e também muita dedicação da pessoa que está desempenhando o trabalho.

Segundo HUNT e OSBORN (1998, p. 119)

Para desenhar um cargo novo ou redesenhar um existente, Hakman e Oldham recomendam inicialmente avaliá-lo cuidadosamente segundo cada uma das características citadas. Então podem ser feitas mudanças para melhorar o projeto, na base de característica por característica. Ao fazê-lo, contudo, deve-se levar em conta as diferenças individuais necessárias para fazer o serviço.

Não se pode ter pressa para desenhar o cargo, quanto mais detalhes melhor o desenho ficará. Quem vai fazer o desenho deve saber como executar, também quais são as atividades eventuais e quais as constantes. Esse modo passado para o papel poderá ser modificado com o tempo.

### 1.1 – Operacionalização, técnica e tecnologia

No animal, a técnica é característica de cada espécie. No ser humano, a técnica surge de sua relação com o meio e se caracteriza por ser consciente, reflexiva, inventiva e fundamentalmente individual. O indivíduo a aprende e a faz progredir.

Só os humanos são capazes de construir, com a imaginação, algo que logo podem concretizar na realidade. O campo da técnica e da Tecnologia responde ao interesse e à vontade do homem de transformar seu ambiente, buscando novas e melhores formas de satisfazer suas necessidades ou desejos. Esta atividade humana e seu produto resultante é o que chamamos técnica e Tecnologia, segundo o caso.

A técnica também pode ser passada de geração para geração. Como exemplo, temos os povos Incas, particularmente em Machu Picchu que construíram terraços nas cordilheiras dos Andes, para sua agricultura e estes terraços são dotados de curvas de nível para a proteção das encostas e seus cultivos, hoje utilizadas por toda a agricultura pelo mundo.

A tecnologia anda junto com a técnica, pois a tecnologia facilita o trabalho que será feito, tornando mais rápida a tarefa.

Abreu, Oliveira e Guerra (2010, p. 21) definem que

Tecnologia vem do grego (techné e logos) que significa o conjunto dos conhecimentos sobre os processos e meios de transformação dos objetos de trabalho, e vem sendo utilizada desde 1615 no idioma inglês, tendo o significado de discurso ou tratado sobre as artes.

No caso de um estabelecimento comercial como um bar, a técnica pode ser exemplificada na forma de fazer o produto salgado e a tecnologia utilizada seria a

satisfação momentânea em termos de alimentação, que é resultado da técnica de produção do salgado.

## 1.2 – Aprendizagens organizacionais por meio de normas técnicas

Mesmo um estabelecimento simples, um comércio igual ao bar tem que seguir normas, uma delas é a da vigilância sanitária que fiscaliza e orienta o modo correto de agir para uma melhor qualidade dos produtos que serão comercializados.

Em decorrência da necessidade de se manterem viáveis e competitivas as organizações utilizam as técnicas burocráticas, buscando a excelência na gestão de documentos, normatizando os diversos processos, que buscam constantemente a difusão do conhecimento e a aprendizagem organizacional. As normas consistem entre as ferramentas que se perpetuaram, porém, além da função de padronização de atividades e definição de requisitos, tornaram-se instrumentos de aprendizagem organizacional.

Concordo em partes com a burocratização nas organizações, pois nos dá uma racionalização que pode aumentar confiabilidade e a eficiência nos resultados. Um dos problemas da burocracia é o aumento da quantidade de papel e isso pode interferir na eficiência, o trabalho torna-se mais lento.

## 1.3 – O Trabalho

No trabalho um movimento simples para pegar uma bebida dentro de um frizer, às vezes nem é necessário pensar para ser feito, mas tem alguns tipos de serviços que tem que haver planejamento como na quantidade de bebidas que serão colocadas dentro desse frizer de forma que não falte mercadoria.

Todo ato humano é, em geral, um trabalho. Nesse conceito muito amplo incluem-se atividades involuntárias e próprias do organismo, na área fisiológica, e também as atividades voluntárias, desde os simples gestos e movimentos até os mais elaborados processos intelectuais. No sentido econômico e social, o trabalho pode ser definido conforme Codo (2006, p. 80) como “o trabalho é o emprego que faz o homem das suas forças físicas e morais para a produção de riquezas ou serviços”.

Não podemos deixar de citar os nomes de Fayol, Taylor e Ford que criaram em sua época normas, regras para o aumento da produtividade. A relação do homem com o trabalho nem sempre foi fácil, mas se tiver procedimentos para ser seguido isso ajudará com que o serviço seja feito em conformidade com o desejado.

### 1.3.1 – Aspecto técnico do trabalho

O trabalho deve se adaptar à condição técnica de cada trabalhador de uma forma compatível com as suas necessidades para que a organização obtenha bons resultados. Mas, isso nem sempre acontece na prática, havendo necessidade de estudos minuciosos, no sentido de buscar, através de livros especializados, uma solução para o problema.

### 1.3.2 – Divisão do trabalho

A divisão de trabalho foi enfaticamente defendida pelos proponentes da administração científica, apesar de a indústria estar utilizando e enfatizando a especialização desde o começo da Revolução Industrial. Taylor e seus colegas eram rígidos no sentido de que as vantagens da crescente especialização fossem levadas até o último componente individual, sendo que o trabalho era restringido tanto na satisfação como na profundidade e a produtividade era (teoricamente) maximizada. A divisão de trabalho é especialmente notável na produção em massa das indústrias, onde a proliferação das divisões de trabalho é levada aos limites externos. Entretanto, como vimos, estudiosos mais recentes estabeleceram que a

crescente divisão de trabalho pode ter algumas disfunções importantes, porque a teoria mecanicista não enfatiza o elemento humano.

A divisão do trabalho toma força quando o princípio de especialização individual e o conseqüente aumento da produtividade despertam o interesse dos estudiosos da teoria administrativa. Adam Smith escreveu: "A grande dádiva da divisão do trabalho é que o fracionamento de todo o trabalho em operações pequenas, simples e separadas em que cada operário pode especializar-se, possibilita que a produtividade total se multiplique geometricamente. "Considera-se que ninguém é fisicamente capaz de executar todas as operações das tarefas mais complexas, nem ninguém pode adquirir todas as qualificações necessárias para executar as várias tarefas que compõem uma operação complexa. Assim, para executar as tarefas que exigem muitos passos, é necessário dividi-las em diversas partes e entre muitas pessoas.

Tarefas simplificadas podem ser apreendidas relativamente em pouco tempo e terminadas depressa. Além disso, a disponibilidade de uma variedade de trabalhos permite que as pessoas escolham ou sejam indicadas para cargos que elas apreciem e para os quais estejam preparadas.

A divisão do trabalho é necessária dentro de uma organização para que cada trabalhador cumpra o que lhe foi imposto a fazer da maneira mais eficiente possível.

### 1.3.3 – Racionalização do trabalho

Com um bom planejamento a organização certamente sairá ganhando, pois a racionalização do trabalho veio para ajudar a por ordem na casa e um direcionamento correto no modo de como fazer o serviço.

Iniciada por Taylor e ampliada por Gilbreth, a Organização Racional do Trabalho foi introduzida com o objetivo de evitar movimentos inúteis e executar a tarefa de forma mais econômica do ponto de vista fisiológico, ou seja, não desgastando tanto o indivíduo.

Ribeiro (1998, p.20) define a palavra racionalização como:

(...) originada do latim "ratio", que significa razão. Daí se dizer que "o homem é um animal racional". Racionalizar uma empresa é dotá-la de uma organização científica e moderna de trabalho, que lhe permita obter o máximo de rendimento do capital e do trabalho desenvolvido, com o mínimo de esforço, no menor tempo. É substituir métodos arcaicos e empíricos de trabalho por métodos científicos, adequando em harmonia o seu quadro de funcionários, com os princípios, meios e fins da empresa. Organização da Administração, Ribeiro, José Roberto Hobi Ribeiro.

#### 1.3.4 – As técnicas de racionalização do trabalho

O empregado tem que estar em perfeita sincronia com a rotina de trabalho, sendo assim, quase automático e sem nenhum tipo de desperdício.

Racionalização do trabalho consiste em várias técnicas para aperfeiçoar os métodos de trabalho ao nível do supervisor e do operário. Muitas dessas técnicas são resultados de pesquisas e experiências passadas. As seguintes técnicas podem ser brevemente descritas como: passos para simplificação do trabalho, conceitos para analisar *layout* e movimento do corpo e técnicas para gráficos de estudos da simplificação do trabalho.

O estudo envolve, portanto, conhecimentos de anatomia e fisiologia humanas, além de conhecer aspectos de engenharia, para poder desenvolver um conjunto de estudos sem alterar o processo produtivo de forma drástica.

#### 1.3.5 – Passos para simplificação do trabalho

Às vezes um problema está na nossa frente e não conseguimos enxergar, então teremos que conversar sempre que possível, pedindo opiniões de todos os envolvidos até chegar a uma solução plausível para o problema

Para Kwasnika (1990, p. 49) a simplificação do trabalho pode ser descrita segundo uma sequência de passos:

1. Selecionar a tarefa a ser melhorada — O que necessita ser melhorado nem sempre é aparente. Esta fase envolve o desenvolvimento do pensamento criativo do supervisor e do subordinado. Basicamente, do ponto de vista da simplificação do trabalho, a tarefa simples, onde é gasto muito tempo para executá-la, e tarefas envolvendo muitos empregados para executá-las, também oferecem possibilidades para racionalização.
2. Registrar os detalhes do trabalho - O próximo passo é determinar e registrar cada detalhe da operação, processo ou tarefa, na sequência em que isso apareça.
3. Análise dos detalhes — Na análise dos detalhes deve-se ter o cuidado de concentrar-se nos aspectos importantes da tarefa e objetivar sempre a utilidade da tarefa que está sendo analisada.
4. Desenvolver uma melhor forma — Na fase de desenvolver uma melhor forma de executar a tarefa, deve-se procurar eliminar tarefas desnecessárias, combinar alguns passos ou, ainda, reorganizar a sequência da operação.

Conseguir enxergar o que está errado ou o que pode ser melhorado dentro de uma empresa nem sempre é fácil. Às vezes uma simples mudança na maneira de fazer alguma coisa ou no modo de organizar um ambiente pode-se ganhar muito tempo.

#### 1.4 – Conceito de análise de layout

Para que haja um bom aproveitamento de tempo e de movimento dentro de uma empresa teremos que analisar tudo o que pode ser mudado para ser melhorado, depois disso faremos um desenho que melhor se adapte ao ambiente ou aos ambientes.

O mundo está mudando rapidamente e, em resposta, o campo de administração está passando por uma revolução. O resultado é "O Novo Local de Trabalho". As demandas aos gerentes de hoje vão além das técnicas e idéias tradicionalmente ensinadas nos cursos de administração. O mundo tradicional de trabalho presumia que o propósito da administração era controlar e limitar as pessoas, cumprir as regras e os regulamentos, buscar estabilidade e eficiência, elaborar uma hierarquia de cima para baixo para dirigir os funcionários e alcançar resultados. O novo local de trabalho e o paradigma da administração emergente pedem que os gerentes se

concentrem em liderar a mudança, utilizar a criatividade e o entusiasmo das pessoas, descobrir visões e valores compartilhados, e compartilhar informações e poder. "Administração" explora as novas idéias administrativas, mas mantém o que há de melhor na opinião administrativa tradicional.

Uma área que tem contribuído muito para a eliminação de movimentos não produtivos de uma tarefa é a do *layout* do lugar de trabalho do indivíduo, e a área que envolve esse lugar. Nós sabemos que o arranjo físico de uma fábrica depende de uma série de fatores. Usualmente há limitação em espaço e equipamentos que impedem um *layout* ideal, porém quase todos podem ser melhorados de uma forma ou de outra.

Um trabalhador é um ser humano e deve ser respeitado dentro ou fora do seu ambiente de trabalho, só que se estiver no seu horário de trabalho deve obedecer às ordens do seu patrão quer queira ou não, pois está sendo pago pelo seu serviço. O trabalhador que estiver achando que está sendo explorado deve procurar um novo emprego, um que melhor lhe agrade.

Todas as pessoas que trabalham estão sujeitas a receber ordens e, portanto deve obediência, porem as divergências podem ocorrer em qualquer ambiente de trabalho, o que cabe ao administrador e ter bom senso para orientar e amenizar os conflitos.

Resumindo o texto do site <http://jusvi.com/pecas/40384>, temos que ter respeito para com os funcionários, mas também ter controle da empresa, daí então devemos saber um pouco do direito para que não haja nenhum tipo de violação, então como o limite é a lei, François Gèny dita a fórmula que é “não agredir a honra, imagem, privacidade, humilhação, intimidade, vida privada ou qualquer direito fundamental do obreiro, sem qualquer excesso ou abuso de poder (art. 5º, X, da CF e artigo 21 do CC).”

Não conhecer a lei é muito perigoso, pois a empresa pode correr grande risco de algum tipo de problema com a lei no futuro como, por exemplo, violação de privacidade.

### 1.5 - Sistema de controle preventivo contra fraudes no ambiente de trabalho

Prejuízo com roubo dentro de uma organização é difícil de ser captada, mas se for colocado em alguns lugares estratégicos câmeras para filmar o trabalho que está sendo feito pelos funcionários, com essa ação com certeza pensarão bem mais antes de fazer algo errado.

As perdas empresariais devida a roubos por parte de empregados têm aumentado de forma alarmante. Dinheiro não é o único alvo. Matérias-primas, produtos acabados, suprimentos e máquinas de escritório, e até mesmo segredos da empresa, também estão sujeitos a roubo quando a tentação em geral encorajada por controles soltos torna-se forte demais. Este tipo de coisa torna-se contagioso e difícil de deter.

Pode até ser que o funcionário não consiga trabalhar naturalmente sendo vigiado, mas se a empresa não tiver nenhum tipo de controle do que está sendo feito ficará ela então vulnerável, deve-se então fazer um controle de vendas diferente que não agride tanto o funcionário. Como exemplo pode ser venda por comando, mas teria que ter um caixa.

A auditoria pode ajudar muito na luta contra fraudes dentro da empresa. A partir de uma simples avaliação no Departamento de Contabilidade pode-se ter uma noção de como a empresa está indo e caso haja algum problema mais grave pode-se fazer uma averiguação mais rigorosa. Os funcionários podem até no primeiro momento ficar preocupados com a auditoria, o que é normal em qualquer empresa, mas é um serviço necessário de ser realizado

## CAPÍTULO 2 – DETALHE SOBRE PROFISSIONALIZAÇÃO

Conseguir trabalho numa empresa de grande porte não é nada fácil, por isso temos que ser muito bom no que fazemos. A empresa tem que ter ótimos funcionários para que ela possa se manter no mercado, de preferência no topo.

Um profissional é um prestador de serviço e é a ferramenta mais importante para que uma empresa tenha sucesso. Para uma empresa de porte médio crescer, se desenvolver e perenizar sem a adoção de práticas de gestão é extremamente difícil. Ainda mais com a globalização, a ascensão chinesa e a informatização da receita federal - que impede qualquer tipo de alteração de dados fiscais -, o crescimento de uma companhia, a atratividade para possíveis investidores e o ganho de competitividade estão diretamente ligados à gestão. E, para ser eficiente, a gestão precisa ser profissional.

### 2.1- Delegar tarefas

Alguns temem ser considerados pouco importantes ou desnecessários se delegarem mais responsabilidades e tarefas aos seus subordinados. Contudo, do mesmo modo que delegar fica mais difícil, a busca da competitividade também se tornou mais crucial para as empresa. Felizmente especialistas e executivos de ampla gama de setores de atividades tem desenvolvido técnicas destinadas a facilitar a delegação.

### 2.2 - Liberdade no trabalho

Através da ética e da boa fé aos poucos iremos dar liberdade ao funcionário aumentado assim dia a dia as suas responsabilidades.

### 2.3 - A importância do respeito

Ser autoritário às vezes não é a melhor solução. Os funcionários talvez tenham aprendido o trabalho que está sendo realizado de uma outra forma e tenham dificuldade em fazê-lo diferente, então a melhor forma é conversar com esses funcionários orientando a maneira correta de fazê-lo. Mas também por outro lado o funcionário pode ter aprendido de outra forma mais fácil de fazer o serviço, então com o diálogo ele poderá expor sua opinião.

Impor alguma coisa às vezes não é a melhor solução. A comunicação pode resolver alguns problemas dessa relação. Alguns conselhos podem facilitar o relacionamento entre chefe e funcionário: devemos compartilhar a solução dos problemas, descobrindo as causas e desenvolver o comprometimento.

### 2.4 - Avaliações da sinergia da tarefa com a pessoa

Nem sempre acertamos, podemos errar também. Mas temos que utilizar o erro a nosso favor para acertos futuros. O que não podemos é errar sempre.

Temos que ser tolerantes a erros em relação aos funcionários, pois se eles tiverem medo não serão ousados.

Nem sempre se acerta com a decisão, mas se deve usar o erro para acertos futuros.

Os executivos evitam assumir problemas dos subordinados ao delegar as tarefas com base em sua avaliação das habilidades e das necessidades de desenvolvimento de cada um deles.

## 2.5 - Observar o potencial do funcionário

Quanto mais o funcionário pensar de forma independente e tiver um senso de propriedade em relação a sua função, menos questão ele levará ao supervisor. Autoridade na execução das tarefas.

## 2.6 - Estabelecer uma classificação dos problemas para delimitar as ações dos funcionários

Quanto mais responsabilidades o empregado assumir mais valorizado ele será dentro de uma empresa.

Algumas empresa criam um sistema de classificação de problemas em escala numérica que orientam a solução que pode ou não ser delegada aos funcionários. O gestor explica aos subordinados como devem fazer a classificação dos problemas, pensando de forma independente.

A nota 1 significa que o gestor terá de resolver o problema e pronto; a nota 2 indica que o gestor dirá ao subordinado como resolve-lo e este executará o que ele disse; se a nota for 3, o funcionário proporá uma solução e pedirá a aprovação do gestor; e a nota 4 quer dizer que o funcionário agirá conforme achar correto e comunicará isso ao gestor apenas posteriormente.

## 2.7- Disponibilizar recursos necessários

Os recursos para uma decisão é necessário, pois sem ela o funcionário não terá como passar para frente o que lhe foi delegado.

Dar aos subordinados acesso direto aos recursos que eles necessitam para resolver um problema também ajudará a reduzir o número de pessoas batendo na sua porta. Pense em recursos de forma ampla; são pessoas. Informações e oportunidades de desenvolvimento.

## 2.8 - Buscando metas

Na prática Meta é um sonho que pode ser realizado que vai se modificando conforme a realidade. Serão metas a serem cumpridas até que cheguem ao objetivo.

O site <http://wishcraft.com/portuguese/Cap%204.pdf> define meta como “uma unidade básica do projeto de vida.”

É fácil de sonhar: com um pequeno esforço a gente fecha os olhos e se imagina com uma vida totalmente nova. Mas, para que esta vida se torne realidade, nós temos primeiro que escolher uma pequena parte dela, e, depois, decidir que é esta parte que nós iremos perseguir primeiro. Talvez ainda seja preciso dar alguns retoques nesta parte, para transformá-la em algo realmente ao seu alcance, e não em uma miragem que sempre recua à sua frente. Uma meta verdadeira (do tipo que se mantém firme e ao seu alcance)

## 2.9 - Escolhendo um objetivo

Temos que ter um objetivo para com nossa vida, nossa empresa. Por mais simples que seja um objetivo temos que saber para onde vamos, como vamos, como voltaremos, quanto custará tudo isso e assim traçar as metas para chegar a algum lugar.

O site <http://wishcraft.com/portuguese/Cap%204.pdf> refere-se a objetivo:

A forma de escolher um objetivo vai depender do tipo de sonho que você cultiva, e isto, por sua vez, vai depender de quem você é e em que ponto da sua vida está agora. Você pode ser um realizador obstinado, que sacrificaria tudo pelo objetivo, ou pode ser uma pessoa para quem só o que importa é a qualidade de vida. Você pode estar feliz com a vida que leva, e ainda assim ter um ou outro interesse deixado de lado que ainda gostaria de trabalhar visando seu próprio divertimento.

Talvez você se encontre em uma das adolescências da vida, quando fica tudo pairando no ar e você não sabe ao certo o que quer. Talvez você seja uma "Pessoa da Renascença", isto é, alguém que fica infeliz quando não está fazendo duas ou três coisas ao mesmo tempo. E, talvez você seja uma ou todas as pessoas acima, em diferentes estágios da vida.

Qualquer que seja o seu ponto de partida, você terá um conjunto de problemas de projeto diferentes para lidar. Sua meta pode parecer muito vaga, muito distante, ou muito ampla para ser encaixada no formato de um objetivo; você talvez sinta que não tem uma meta, ou que têm muitas ao mesmo tempo. Mas em cada caso pode criar um objetivo sob medida para você e realizável num tempo determinado.

Temos que ter sonhos, mas esse sonho tem que ser algo que pode se tornar realidade. Colocando metas para atingir os objetivos será a forma correta de se começar.

## 2.10 - Remuneração

Quem trabalha tem necessidades e expectativas. E para construir esses sonhos temos que ter um salário, sermos remunerados por esse trabalho.

A partir de um piso de mercado pode ser definido o valor do salário, que dependerá do contexto da organização, o funcionário tem que enquadrar no plano de cargos e salários da organização ou poderá haver um concenso entre empregado e empregador sobre o valor da remuneração.

Em um estudo podemos definir remuneração como um algo necessário para nossa vidas, para que possamos ter uma vida normal e também é algo que podemos usar como troca para satisfazer as necessidades da nossa família.

Um profissional tem que ser recompensado pelo seu esforço, havendo assim um maior comprometimento.

Temos que adequar à remuneração conforme a estrutura da organização.

A remuneração funcional é muito utilizada nas empresas. Focada nos cargos e funções, permite controlar o valor a ser pago através de pesquisas salariais, que serão salários de mercado. Suas características são apresentadas a seguir:

Estrutura burocratizada/hierarquizada, sem perspectivas de alteração a curto ou médio prazo.

É mais focada nas áreas funcionais, cargos e funções.

Geralmente as movimentações salariais são efetivadas por mérito, pelo reconhecimento de desempenho ou por antigüidade.

Existem profissionais com mais habilidades de fazer um determinado tipo trabalho do que outros, mas com o tempo e treinamento todos chegarão ao mesmo nível profissional. Então, a remuneração por habilidades leva em consideração os seguintes requisitos: diferenciação do desempenho de um profissional pela aquisição de habilidades; mais adequado para posições operacionais; presentes em processos em que as habilidades podem ser definidas, avaliadas, passíveis de treinamento e certificadas; exige banco de dados e histórico dos profissionais adequados; e requer gerentes e demais profissionais capacitados para fazerem avaliações do pessoal.

O Método de Remuneração por Competência e por Habilidades tem como foco as pessoas. Será premiado aquele funcionário que tiver mais conhecimentos ou habilidades técnicas. As empresas que utilizam esse método, suas estruturas passam a ser flexíveis e em formas de matrizes, e ainda com predominância na estrutura hierarquizada, entretanto, com perspectivas de transição para processos ou redução de níveis hierárquicos. Estas empresas geralmente são diferenciadas no mercado pelo talento das pessoas, resultado dos investimentos em treinamento e desenvolvimento desses profissionais. Baseia-se em um banco de dados e históricos dos profissionais, e por fim diferencia pessoas que ocupam o mesmo

cargo ou família de cargos e que possuem competências que indiretamente se traduzem em resultados e permite adoção de carreira horizontal com utilização de cargos amplos, sendo que a evolução do profissional na carreira se dá pela aquisição de competências.

Na Participação Acionária o empregado participa dos lucros, pois ele se torna um sócio da empresa. Sendo um dos donos dessa empresa haverá automaticamente um aumento no seu desempenho. Neste tipo de remuneração são observadas as seguintes maneiras para estruturar:

Constitui remuneração de longo prazo, reforçando o vínculo com a organização.

Apresenta-se no mercado em diversas formas, tais como: Sistemas de Compra Direta, Phantom Stocks (Ações Virtuais), etc.

Distribuição das ações de acordo com o desempenho dos profissionais.

Melhor utilizado para os níveis executivos das empresas, porém estendido, em algumas empresas, para toda a organização.

Às vezes um empregado pode não ganhar muito bem, mas os benefícios que a empresa oferece são bons. Como exemplo um plano de saúde, seguro de vida, automóvel, casa, aluguel, clube esportivo ou outras coisas mais. Esses são conhecidos como salários indiretos.

A previdência privada compreende os planos complementares de aposentadoria, ela representa o reforço do vínculo do empregado com a organização a longo prazo, e é utilizado atualmente como importante instrumento de retenção de talentos.

## 2.11 - Alternativas criativas

Quando pararmos de trabalhar teremos que ter uma espécie de poupança extra que nos assegure uma renda que irá suprir as nossas necessidades. Essa segurança de renda se chama Previdência privada que é feita ao longo dos anos e o valor vai aumentando de acordo com a vontade do empregado ou do empregador.

Existem outras alternativas de remuneração criativa que visam alavancar resultados de curto prazo. Muito utilizada na área de vendas, principalmente em lançamento de produtos e campanhas de comercialização, também para reconhecer desempenhos excepcionais. Ela pode ser por premiação feita em dinheiro, mas usualmente é feita em bens materiais ou serviços, tais como viagens ou cupons de compra. Não há periodicidade específica para sua utilização, porém recomenda-se a variação na frequência e na forma para não desgastar o sistema.

Tudo o que pode melhorar os resultados tem que ser colocado em prática, seja qual for à área.

O site [http://www.canalrh.com.br/Mundos/saibacomo\\_artigo.asp?o=%7B619A745F-8C60-4611-B70D-67FBFD0B6B55%7D](http://www.canalrh.com.br/Mundos/saibacomo_artigo.asp?o=%7B619A745F-8C60-4611-B70D-67FBFD0B6B55%7D) explica o formato da remuneração variável . Ela pode ser negociada entre empregado e empregador e se apresenta como sistemas com abrangência de tempo focalizado no curto prazo (dentro do ciclo de negócios). A Forma mais utilizada é em remuneração da força de vendas, prêmios, bônus executivos, participação nos lucros ou resultados, etc. Também em sistemas baseados no alcance de metas corporativas, de áreas, de times de trabalho e individuais, podendo ser inclusive combinadas. Ainda em sistemas que consideram metas estratégicas, financeiras, econômicas, de melhoria de processos, de aquisição de conhecimento, etc. Este modelo é útil para recompensar diferentes desempenhos relacionados a resultados. Deve estar alinhada com o desdobramento dos objetivos estratégicos da empresa. E se confirma como excelente instrumento para comunicar os objetivos e resultados da empresa e integrar esforços.

## 2.12 - Estrutura organizacional

Devido á necessidade de se definir o comando da empresa, estabelecendo autoridade e responsabilidade aos colaboradores, orientando as subordinações, precisa-se ter uma estrutura organizacional.

Djalma (2002, p. 84) diz que “Organização da empresa é a ordenação e o agrupamento de atividades e recursos, visando ao alcance de objetivos e resultados estabelecidos.”

STONER (1992, p. 230) complementa que “Estrutura organizacional é a forma pela qual as atividades de uma organização são divididas, organizadas e coordenadas.”

Existem dois tipos básicos de estrutura organizacional. A *formal*, que representa o relacionamento hierárquico entre os diversos níveis de cargos e funções mostrados no organograma da organização. A *informal*, que representa o relacionamento social baseado nas amizades ou interesses compartilhados entre os diversos membros de uma organização fica evidente nos padrões de comunicação normalmente conhecidos como "rádio peão".

Ao implementar uma estratégia os administradores devem levar em consideração tanto a estrutura formal quanto a informal por três razões. Em primeiro lugar é preciso descobrir se a estrutura organizacional existente promoverá ou impedirá o sucesso da implementação. Caso a estrutura organizacional apresente muitos níveis hierárquicos e a estratégia não possa ser implementada efetivamente ou alterada rapidamente para acomodar as novas condições pode se tornar difícil uma implementação bem-sucedida. Em alguns casos a estrutura organizacional formal precisa ser alterada. Diversos escalões da estrutura organizacional da GE por exemplo foram eliminados e suas 15 áreas de negócios foram reagrupadas em três para tornar a empresa mais receptiva às mudanças e mais efetiva em termos de custo.

Segundo é preciso saber quais níveis de administradores e quais pessoas dentro da organização serão responsáveis pelas diversas tarefas de implementação. Mudanças radicais de estratégia ou redirecionamento organizacional são tarefas típicas do presidente; já mudanças de estratégia de rotina podem ficar sob o controle dos escalões médios da administração.

Terceiro, a organização informal pode ser usada para facilitar o sucesso da implementação. Se diversos gerentes regionais consultam um ao outro para discutir questões relacionadas à implementação essa rede informal pode ser usada para encorajar uma rápida execução de estratégias.

Os cinco tipos de estruturas organizacionais frequentemente encontrados são: simples, funcional, divisional, de unidades estratégicas de negócios (UEN) e estruturas-matriz. Destaca-se algumas a seguir:

#### 2.12.1 - Estrutura organizacional simples

Uma estrutura organizacional simples possui somente dois níveis, o do proprietário-administrador e o dos funcionários. Esse tipo de estrutura é típico de pequenas empresas que possuem apenas um ou poucos produtos, o que permite uma implementação rápida e flexível de estratégias. Essa é sua principal vantagem e também a razão primária por que, algumas vezes as pequenas empresas podem concorrer efetivamente com gigantes da indústria. No entanto, como o sucesso depende muito da experiência de uma única pessoa — o proprietário/administrador — para formular e implementar estratégias, muitas dessas organizações não sobrevivem por muito tempo.

##### SIMPLES

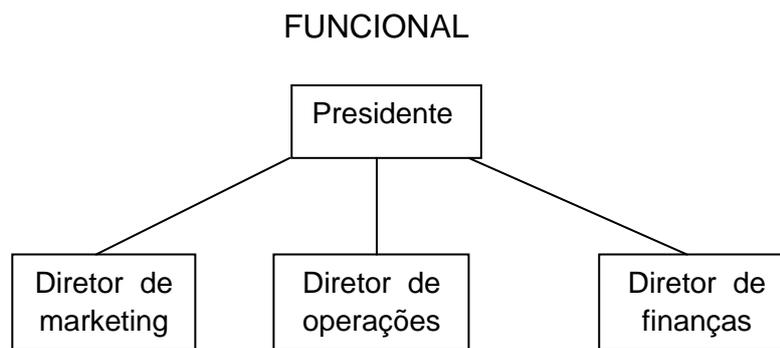


### 2.12.2 - Estrutura organizacional funcional

Todos os casos de Departamentalização têm vantagens e desvantagens.

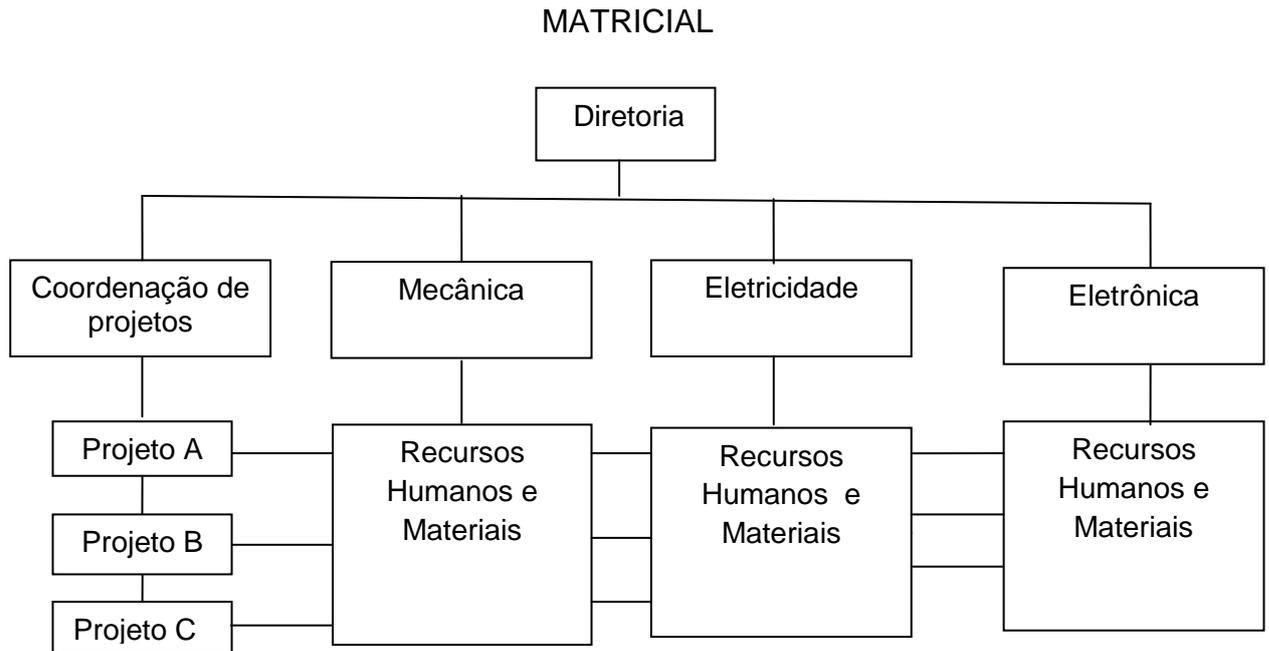
No caso da estrutura organizacional funcional as vantagens é que não tem concorrência dentro da empresa. E as desvantagens é que não tem competitividade, isso também dentro da empresa.

A estrutura organizacional funcional é mais usada por empresas menores, mas que também podem ser usadas por maiores, pois oferecem um numero limitado de produtos, como Marketing ou finanças, fazendo parte de um mesmo grupo.



### 2.12.3 - Estrutura organizacional matricial

Na Estrutura organizacional matricial as vantagens é que todos os empregados e departamentos ficam centralizados, trabalham em conjunto. E as desvantagens é que há sobreposições de chefias, é mais um que manda. A Estrutura organizacional matricial todos os diretores tem responsabilidades iguais para com o que está sendo desenvolvido no departamento.



### 2.13 - Controle

A função do controle administrativo é acompanhar o desempenho de uma empresa, e quando necessário tomar as medidas cabíveis para corrigir os erros com a finalidade de atingir o objetivo.

Planejamento e controle estão sempre tão relacionados que chega a ser difícil identificar onde um termina e outro começa. Um planejamento representa uma antecipação da ação; que é um conceito passivo até o momento de sua execução. Controle é um processo ativo que procura manter o planejamento dentro de seu curso inicial. Uma boa definição de controle administrativo é o processo através do qual os administradores sabem que as atividades efetivas estarão de acordo com as atividades planejadas.

No planejamento das atividades de uma organização determinam-se metas a serem cumpridas. O processo de controle mede o progresso rumo a essas metas e permite que se descubram os possíveis desvios a tempo de tomar medidas corretivas.

Em uma conceituação bastante ampla, feita por Robert J. Mockler, em seu livro *Management Control Process*, temos que:

O controle administrativo é um esforço sistêmico de estabelecer padrões de desempenho, com objetivos de planejamento, projetar sistemas de feedback de informações, comparar desempenho efetivo com estes padrões pré-determinados, determinar se existem desvios e medir sua importância e tomar qualquer medida necessária para garantir que todos os recursos estejam sendo usados da maneira mais eficaz e eficiente possível, para a consecução dos objetivos da empresa.

### 2.13.1 - Controle organizacional e operacional

No controle organizacional o foco é o resultado do trabalho realizado pela organização. Já o Controle operacional já é feito pelo pessoal que não é do administrativo e o foco é a realização do trabalho, isso é feito diariamente.

Os métodos de controle organizacional avaliam o desempenho geral da organização. Padrões de medida tais como lucratividade, crescimento das vendas, retorno sobre os investimentos representam aspectos do desempenho organizacional. Formas de corrigir falhas para atingir esses padrões podem ser redefinição de objetivos, replanejamento; mudança em organização formal, melhorar a comunicação e motivação dos empregados. Os controles operacionais envolvem desempenhos diários e podem ser corrigidos imediatamente para poder atingir os padrões esperados. Tipos de medidas são volume de produção diária, qualidade de produção, problemas com abastecimento de matéria-prima e as correções devem ser rápidas para não diminuir o volume de produção esperado. Tanto o controle organizacional como o operacional são necessários para a eficácia do controle.

Momento de controlar — A melhor época para a aplicação do controle é um fator significativo no seu sistema. Os controles deveriam identificar os problemas antes de eles ocorrerem, porém isso quase nunca é possível. Podemos classificar o controle em três momentos:

Pré-controle ou preventivo - Qualquer técnica que possibilite identificar o problema antes de ele ocorrer é considerada pré-controle. Tais como orçamento de caixa, previsão de vendas.

Controle contínuo — Mede os desvios à medida que eles ocorrem. Apesar de não ser tão ideal como o pré-controle ele pode evitar grandes danos. Um gráfico de controle de qualidade é um exemplo de controle contínuo e que poderá ser efetuada antes que maiores unidades sejam produzidas.

Controle histórico — A grande maioria dos valores avalia os resultados após a ocorrência do fato. Se alguma ação corretiva necessita ser tomada ela será em função de evitar que os erros ocorram novamente.

Essas três formas de controle são bastante úteis para o administrador. Quando usados juntos podem permitir uma visão clara da situação da empresa. Um equilíbrio adequado entre os três tipos pode aumentar a eficácia de qualquer organização.

## 2.14 - Fluxo de caixa

Administrar a entrada e a saída de dinheiro é muito importante para qualquer pessoa ou empresa. Por meio das análises feitas através de balancetes darão um rumo para uma decisão mais correta.



No relatório anterior foi adotado como modelo o período semanal, apenas como demonstração, sendo usual e recomendado o período diário!

**Saldo Inicial:** é o valor constante no caixa no início do período considerado para a elaboração do Fluxo. É composto pelo dinheiro na “gaveta” mais os saldos bancários disponíveis para saque.

**Entradas de Caixa:** correspondem às vendas realizadas à vista, bem como a outros recebimentos, tais como duplicatas, cheques pré-datados, faturas de cartão de crédito etc., disponíveis como “dinheiro” na respectiva data.

**Saídas de Caixa:** correspondem a pagamentos de fornecedores, prólabore (retiradas dos sócios), aluguéis, impostos, folha de pagamento, água, luz, telefone e outros entre eles alguns descritos em nosso modelo.

**Saldo Operacional:** representa o valor obtido de entradas menos as saídas de caixa na respectiva data. Possibilita avaliar como se comportam seus recebimentos e gastos periodicamente, sem a influência dos saldos de caixa anteriores.

**Saldo Final de Caixa:** representa o valor obtido da soma do Saldo Inicial com o Saldo Operacional.

Permite constatar a real sobra ou falta de dinheiro em seu negócio no período considerado e passa a ser o Saldo Inicial do próximo período.

Para interpretar o relatório podemos supor que no primeiro dia de trabalho do mês tenhamos como entradas recebimentos no valor de R\$ 1.000,00 em dinheiro, R\$ 500,00 em cheques pré-datados com vencimentos para o dia 2, mais R\$ 500,00 em cartão de crédito também para o dia 2. Nessa situação temos como total de entradas no dia considerado apenas R\$ 1.000,00 referentes ao valor de dinheiro registrado pelas vendas. As outras quantias devem ser colocadas como entradas nas datas em que se transformam em dinheiro, ou seja, na data de compensação dos cheques pré-datados e de disponibilização da operadora de cartão de crédito. Suponhamos que as saídas desse mesmo dia perfaçam um total de R\$ 500,00 e que nosso saldo disponível inicial seja de R\$ - 500,00 na conta corrente de uma agência bancária. Nosso saldo operacional é de R\$ 1000,00 referentes a entradas, menos R\$ 500,00 referentes a pagamentos ou saídas, totalizando R\$ 500,00, isto é, recebemos mais do que pagamos! Entretanto o nosso saldo total (disponível em caixa) é de R\$ - 500,00 (rombo na conta bancária) mais R\$ 500,00 referentes ao Saldo operacional, o que totalizaria R\$ 0,00, isto é, começaremos o próximo dia de trabalho sem saldo inicial nenhum, passando a depender exclusivamente do movimento de vendas em dinheiro nesse dia para quitar as saídas com fornecedores que já irão ocorrer!

Você já percebe que a última linha desse relatório, numa empresa bem administrada financeiramente, deve sempre apresentar resultados positivos, indicando que há disponibilidade de caixa.

O relatório de Fluxo de Caixa nesse dia teria este aspecto:

OUTUBRO/2003	DIA 1		DIA 2	
	Previsto	Realizado	Previsto	Realizado
<b>Saldo Inicial de Caixa</b>				
Dinheiro				
Chéque Pré-Datado				
Duplicatas a Receber				
Cartão de Crédito				
Outros recebimentos				
<b>Total de Entradas</b>				
Impostos Sobre Vendas				
Pagamentos Fornecedores				
Pró-Labore				
Salários				
Encargos				
Benefícios				
Água				
Luz Telefone				
Outras Despesas				
<b>Total de Saídas</b>				
<b>Saldo Operacional</b>				
<b>Saldo Final</b>				

Temos que saber como começar a montar e gerenciar o relatório de Fluxo de Caixa, então:

Crie o hábito de registrar todo e qualquer movimento financeiro ocorrido e a ocorrer em sua empresa em determinada data. A informática pode auxiliá-lo muito, entretanto, a falta de informatização não deve ser desculpa para não registrar manualmente tais movimentos.

Na primeira hora de seu dia de trabalho, verifique, analise e registre saldo em dinheiro no caixa bem como saldos bancários. Muita atenção deve ser dispensada aos saldos bancários, pois é o seu dinheiro administrado por terceiros; além de

incidir taxas, tarifas e encargos financeiros, pode haver algum cheque devolvido que você considerava como dinheiro em conta!

Todos os valores lançados no Fluxo de Caixa devem ser realistas. Para isso é necessário manter as entradas e saídas sempre atualizadas.

Ao lançar saídas, lembre-se que as despesas com energia elétrica, água e esgoto, impostos municipais, estaduais e federais, assim como aluguéis, salários, prestação de serviços continuados por terceiros, têm data certa para ser pagas. Caso contrário haverá incidência de multas e juros de mora. Assim, lance essas despesas como previsões e compare-as com as realizadas na data de ocorrência.

Analise as disponibilidades de caixa, que a data mais oportuna para efetuar retiradas pessoais (pró-labore).

A coluna de totalização sempre demonstra o grau de acerto nas previsões.

Quanto mais apurado for seu conhecimento do negócio, mais o previsto se aproximará do realizado.

Caso seu negócio sofra influências de temporadas (alta e baixa sazonalidade), tenha muita atenção com o planejamento de suas despesas a fim de evitar problemas de insuficiência de caixa.

Quando o Fluxo de Caixa se torna negativo por longo período consecutivo, indica que seu capital de giro está comprometido! Neste caso é bom pensar em promover vendas à vista com descontos, dando ênfase aos produtos mais parados em seu estoque.

A previsão do Fluxo de Caixa permite saber antecipadamente de quanto recurso financeiro você precisará e se pode ser gerado pelas vendas e recebimentos. Caso não seja suficiente, permitirá que você negocie alternativas de obtenção de financiamentos com mais critério e segurança e maiores chances de negociação de taxas.

Lembre-se que um caixa em nível adequado evita surpresas quando ocorrem inadimplências em sua empresa.

## CAPÍTULO 3 - COMPORTAMENTO HUMANO

Não é fácil lidar com pessoas. É necessário conhecer algumas características do ser humano para que se possa trabalhar em grupo.

### 3.1 – Caráter

No site <http://www.infoescola.com/psicologia/carater/> Ana Lucia Santana define como é o caráter de um indivíduo:

o caráter de um indivíduo é o seu modo de ser, suas características próprias, seu temperamento. Ele é um traço da personalidade, que diz respeito à maneira usual de cada um agir. Este grupo de atributos, bons ou ruins, compõe o comportamento e os valores morais das pessoas, resultantes de um processo evolutivo do sujeito, de seu convívio com a família, a escola, a sociedade como um todo. Nossas qualidades e defeitos são inerentes ao nosso caráter.

O caráter varia de uma pessoa para outra. Começa com o seu nascimento e esse caráter pode ser modelado pela família, pela educação, através do conhecimento.

O caráter pode até demorar um pouco para ser conseguido, mas com erros e acertos e muita determinação atingirá o objetivo.

### 3.2 - Competência

Para que uma pessoa possa exercer um cargo, algumas características deverão ser observadas, como exemplo a inteligência.

Só que a inteligência não é a característica mais importante a ser observada, mas também sua personalidade. Então é um conjunto de características.

Esse conjunto de características que dá sustentação para que um funcionário possa exercer um cargo e se chama competência.

Muitos empregados e desempregados qualificados estão a procura de um novo emprego. Mas só a qualificação não é suficiente para se conseguir um emprego, também tem que ter talento.

Ruzzarin, Amaral e Simiono (2006, p. 25) descrevem competência como “CHA”:

- “C” (Conhecimento Técnico): É o saber, ou seja, os assuntos ou instrumentos que o funcionário deve dominar desempenhar suas atividades do nível de excelência. Conhecimento: ato ou efeito de conhecer. Informação. Ciência.

- “H” (Habilidades pessoais): é o saber fazer, isto é, a aptidão ou habilidade por algo.

- “A” (Atitudes): É o fazer, podendo ser traduzido pela capacidade que a pessoa tem de traduzir na prática seus conhecimentos técnicos e habilidades pessoais. Postura. Reação ou maneira de ser

Não é só saber fazer, a pessoa também tem que saber como e porque fazer. Para descobrir quem tem essas características para um cargo devemos utilizar algumas técnicas que pode ser teste e dinâmicas.

### 3.3 - Relação de convivência no trabalho com as duas partes: patrão e empregado

Um empregado deve ser estimulado dentro da empresa para cumprir suas metas, mas deve tomar cuidado com a maneira que vai ser feito esse estímulo. Deve-se fazer de uma forma que não cause problemas futuros.

O empregador então deve tomar cuidado para não tratar seus empregados como se fossem entes da família, pois isso pode dificultar na hora de dar uma ordem. Também pode dar a impressão de que você gosta mais de um funcionário que do outro.

O empregador não deve dar ouvidos para “fofocas”, o que atrapalharia muito a organização.

Cordialidade é ótimo para ter uma boa relação com os funcionários.

No livro Empresa Familiar (1993, p. 82) á uma citação que descreve a maneira correta que o empregador deve tratar seus empregados:

Seja cordial com seus empregados – atencioso, compreensivo e compassivo -, porém, sempre mantenha sua posição de autoridade. Dessa forma, eles nunca pensarão que tem alguma alavancagem especial com você, e você nunca se sentirá “endividado” em relação a eles.

O empregador tem que ter em mente que para conseguir atingir suas metas depende dos empregados. O empregador deverá dar total apoio a esses empregados para que trabalhem felizes e tenham uma produtividade satisfatória.

### 3.4 - Clima organizacional

R. Matos, B. Matos e Almeida (2007, pag. 267) definem o que é clima organizacional:

É um fenômeno resultante da interação dos elementos da cultura. É uma decorrência do peso de cada um dos elementos culturais e seu efeito sobre os outros dois. A excessiva importância dada à tecnologia leva a um clima organizacional de tranquilidade, motivação e confiança. É como cada um dos três elementos culturais é formado por diversos componentes, são inúmeras as combinações possíveis entre eles criando-se climas organizacionais de maior ou menor rigidez, realização ou emocionalidade.

Através das pesquisas feitas observa-se uma relação muito grande entre clima organizacional e motivação. Só que motivação não é a única variável que influencia no comportamento dos empregados. O salário, os procedimentos, a política são fatores que também podem influenciar nesse comportamento.

### 3.5 – Motivação

Segundo Mussak (2003, p. 137) pode-se definir motivação como:

Um conjunto de fatores psicológicos, conscientes ou não, que interagem entre si, determinando a conduta do indivíduo. Em resumo, podemos dizer que motivação é, como quase a palavra já diz, o motivo da ação.

Com a necessidade de atingir metas as empresas precisam de funcionários motivados. Mas não é fácil conseguir profissionais motivados, então as empresas precisam dar auxílio para esses funcionários executem suas tarefas.

A empresa tem que tratar com dignidade os funcionários.

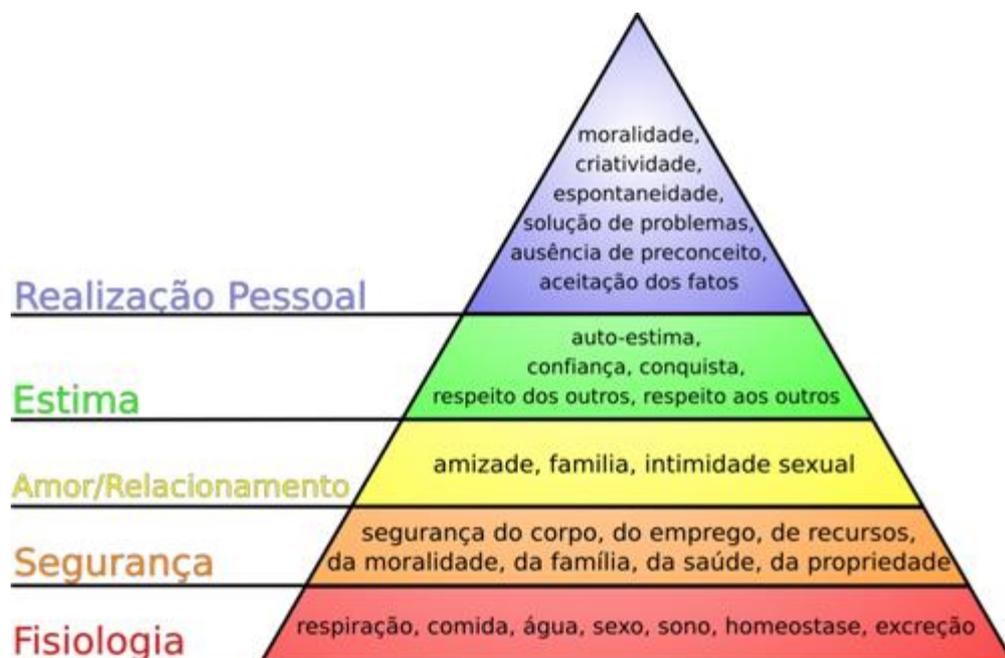
As empresas podem influenciar a motivação mantendo o ambiente de trabalho limpo, bem iluminado, equipamentos adequados, fazendo trabalho em grupo.

O Salário pago em dia às vezes não é o único estímulo para fazer com que o empregado faça o trabalho. Um elogio em público pode estimulá-lo a fazer o trabalho com muito mais vontade, com muito mais ânimo.

Para Pereira (2004, p. 252) cita que “a motivação é determinada por forças impulsionadoras chamadas de necessidades humanas”.

Essas necessidades humanas podem ser primárias ou secundárias.

Nas necessidades primárias temos dois tipos, que é a necessidade fisiológica e a necessidade de segurança. Nas necessidades secundárias dividem-se em três tipos, que são as necessidades sociais, necessidades de estima e necessidades de auto-realização. Um modelo de hierarquia de necessidades humanas, segundo a teoria de Maslow nos ajuda a visualizar melhor essas necessidades:



Fonte: Davis e Newstrom (1989, p. 51)

### 3.6 - Trabalhando com a alma

Não importa qual é o ramo de negócio ou qual é o trabalho, todos os funcionários têm que ter alguns minutos de descanso para uma reflexão e diminuir o estresse.

Alguns minutos de calma podem ajudar no rendimento do funcionário, gerando lucro para a empresa.

Algumas empresas adotam a meditação como uma forma de diminuir o estresse dos funcionários.

### 3.7 - Transformação no ambiente de trabalho

Temos que mudar o ambiente de trabalho e para que isso aconteça o melhor a fazer é assumir riscos.

No livro *A revolução na Empresa*, Gilbert diz que o melhor a fazer para mudar o ambiente de trabalho é “*assumir riscos e mudar conceitos ultrapassados*”.

## CAPÍTULO 4 – SOLUÇÕES PARA UM SISTEMA PROFISSIONAL

Para facilitar a implantação de um sistema profissional, precisamos dividir as tarefas operacionais e administrativas.

### 4.1 - Ambiente organizacional

Tudo que afeta um negócio faz parte do ambiente. Então a empresa é uma pequena parte do negócio e outras coisas também deverão ser consideradas.

Para Pereira (2004, p. 116), devemos considerar algumas variáveis importantes que influenciam nos negócios, como os “*Ambientes, Capital, Tecnologia, Metas e Cultura*”.

O capital é necessário dentro das empresas. Ter equipamentos, dinheiro e imóvel é de grande necessidade para a sobrevivência de uma empresa.

A tecnologia facilita no dia-dia da empresa, ou seja, facilita a rotina das tarefas.

Focar na missão organizacional, com um aprendizado permanente ajudará a organização atingir suas metas.

Para que uma organização consiga prosperar, o funcionário tem que conhecer a cultura da empresa. Saber o que a empresa quer e ser obediente.

Todos querem ganhar mais (pequenos ou grandes empresários), mas para que isso aconteça temos que melhorar o ambiente de trabalho, facilitar a entrada e saída de materiais, também de pessoas. Temos que deixar mais próximos tudo o que é necessário para se fazer um trabalho.

## 4.2 – Controle e planejamento

Com o controle temos noção de como está a empresa, podendo assim planejar e ver se as metas estão sendo ou não atingidas.

O controle está ligado diretamente com o planejamento, então devemos estabelecer metas que serão medidas depois comparadas com padrões.

Segundo Pereira (2004, p. 276) padrão “é uma unidade de medida usada para avaliar resultados”.

Caso seja necessário serão feitas as correções necessárias para atingir o padrão necessário.

Devemos consultar o setor de fiscalização do município para regularizar a documentação conforme a legislação municipal exige. Informar qual é o tipo da atividade, qual vai ser o horário de funcionamento, o local onde está localizada a empresa.

Todas essas exigências são necessárias para que seja liberado o Alvará de Funcionamento da empresa e não haja algum tipo de empecilho futuro.

## 4.3 - Custo

Saber quanto custa um produto ou serviço é necessário para saber qual vai ser o valor de venda.

Algumas categorias de custos devem ser mais consideradas como a de custo de produção, o custo de apoio, o custo de policiamento e o custo de desperdício.

O preço é calculado baseado no custo, mas nesse cálculo não pode ser esquecido a concorrência que será um parâmetro para ser dado o preço final do produto ou serviço.

Antes de qualquer tipo de conta devemos conhecer alguns termos que serão usados na hora de calcular o preço. O site <http://www.sebraesp.com.br/PortalSebraeSP/Biblioteca/Setores/Comercio/Paginas/Calculodoprecodevendanocomercio.aspx> dá a definição desses termos:

**Despesas Fixas:** são as despesas realizadas pela empresa, independentemente do volume de vendas, tais como: aluguel, salários e encargos, água, luz, telefone, manutenção, depreciação, contador, pró-labore etc.

**Despesas Variáveis:** são as despesas realizadas e que dependem do volume de vendas: impostos sobre vendas (ICMS, PIS, Cofins, IR, Contribuição Social, ou Simples), comissões sobre vendas etc.

**Custo de Aquisição:** trata-se do custo de aquisição das mercadorias destinadas à venda, deduzindo-se o valor do ICMS, que será compensado com o valor do ICMS da venda.

#### 4.4 - Planejamento do público-alvo

Devemos planejar antecipadamente para definir qual será o público-alvo. Se errarmos na hora de escolher qual será o público-alvo poderemos fechar as portas da empresa antes da hora. Pesquisas poderão nos ajudar na hora de fazer essa escolha. O site

[http://www.sebraesp.com.br/PortalSebraeSP/Biblioteca/Setores/Multissetorial/Paginas/definir\\_cliente\\_essencial\\_sucesso.aspx](http://www.sebraesp.com.br/PortalSebraeSP/Biblioteca/Setores/Multissetorial/Paginas/definir_cliente_essencial_sucesso.aspx) explica o que pode acontecer se não houver planejamento:

[...] a falta de planejamento e análise antes da constituição de um novo negócio, em especial quando se trata de uma indústria, pode levar a erros na hora de se determinar qual o real público-alvo de uma empresa, o que poderá até mesmo inviabilizar essa futura empresa.

Com esse planejamento consegue-se também saber qual é a necessidade do cliente e ajuda também a diminuir o estoque, não havendo necessidade de ter muitos itens.

## 4.5 - COMUNICAÇÃO INTERNA

Quanto melhor for a comunicação dentro da empresa, maior será a chance de bons resultados. A informação é a base para se tomar decisões, e para que isso aconteça tem que haver uma relação maior entre os funcionários.

Para Bahia (1995, p. 31) cita a importância da comunicação dentro de uma empresa:

A comunicação interna é um modo de difundir entre os empregados a realidade da empresa, de ampliação dos laços de identidade funcional, de prestação de informações e de estímulo ao debate da realidade social, sem intermediários.

Temos que ter muito cuidado com informações desencontradas. Quanto mais claras forem às informações iniciais, mais rápida serão resolvidos os problemas.

Não podemos nos acomodar somente com as informações de *feedback*, que seria as informações efetivas ou cara-cara, mas também com as informações feitas por jornais internos, cursos, palestras ou de maneiras mais simples que seria por relatórios, caixa de sugestões.

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

Pensando em trazer melhorias para o ambiente de trabalho e estabelecer padrões deve-se utilizar algumas técnicas para que essas mudanças tenham êxito. A disciplina é algo relevante nesse processo de migração de um sistema centralizado para um sistema profissional, fazendo uma avaliação constante dos procedimentos. Devemos estabelecer o resultado desejado do trabalho que vai ser realizado, pois, quanto mais claras forem as informações, mais rápido e seguro este trabalho será realizado. Também não podemos privar os funcionários de improvisar, pois a técnica pode ser melhorada.

Algumas normas técnicas deverão ser obedecidas para uma maior confiança e eficiência dos resultados.

O empregado tem que saber qual é seu papel dentro da empresa e ser obediente para com seus superiores.

Problemas normalmente aparecem e pesquisas deverão ser realizadas para resolver-los.

Devemos saber qual vai ser o tipo de serviço que vai ser executado para que haja um planejamento e tudo saia como desejado. Deverá haver uma divisão de tarefas, pois ninguém é capaz de fazer tudo, dividindo em partes e entre muitas pessoas.

Devemos planejar para saber qual caminho seguir, utilizar algumas técnicas de racionalização, seguir alguns passos que simplificarão o trabalho.

Outro fator importante é conhecer ambiente de trabalho para poder fazer as mudanças corretas.

As empresas estão cada vez mais se preparando contra roubos, colocando câmeras em vários locais. Caso um funcionário seja flagrado praticando algum tipo de roubo responderá judicialmente. Para um funcionário, o melhor a fazer é trabalhar honestamente e evitar uma situação constrangedora.

A ferramenta mais importante da empresa é o funcionário. Só que deverão ser funcionários qualificados e dedicados para que essa empresa possa progredir e se manter no mercado.

Delegar não é algo fácil de fazer, mas existem técnicas para isso, e para que uma empresa seja competitiva deverá usar todas as técnicas necessárias.

Para aumentar as responsabilidades do empregado deve-se ter boa fé, confiança e ir aumentando aos poucos as suas responsabilidades. No início quem vai passar a tarefa deverá estar sempre por perto desse funcionário para poder orientá-lo e ensiná-lo a fazer da maneira correta.

Pode ocorrer que um funcionário conheça outra forma de fazer o serviço, às vezes de uma forma mais fácil, ou melhor, e o diálogo é a melhor forma de se resolver esse problema.

Ser tolerante, isso ajudará o funcionário a não ter medo de ser ousado e sempre usar os erros para futuros acertos.

O funcionário se sentirá mais valorizado se a empresa deixá-lo pensar de forma independente e poder executar suas funções sem precisar de passar para frente o que lhe foi delegado.

Para conseguir realizar um sonho temos primeiramente saber qual é o objetivo para depois traçarmos as metas. Metas que poderão ser alteradas durante o percurso e que deverão ser cumpridas para atingir o objetivo.

Quem trabalha tem que ser remunerado, e o empregado têm que receber seu salário independentemente da forma for definida essa remuneração.

Escolher o tipo de estrutura organizacional é necessário para que se possa dividir as atividades da organização de forma organizada e coordenada. As estruturas organizacionais podem ser simples ou complexas, e para cada tipo e tamanho de organização será usado um tipo de estrutura.

Temos que saber quanto dinheiro está entrando e quanto está saindo, e só conseguiremos ter esse controle através do fluxo de caixa. Com um bom controle de fluxo de caixa conseguiremos visualizar problemas, com muito mais rapidez.

Com controle e planejamento a empresa conseguirá atingir seus objetivos, e devemos estar atentos a dois tipos de controles dentro da organização que é o organizacional e o operacional.

O caráter é o modo de ser, e a pessoa com bom caráter conseguirá obter o sucesso com muito menos tempo.

Uma empresa que pensa em se manter nesse mundo globalizado deverá ter ética, ser transparente na sua forma de gestão, se preocupar com seus funcionários e também com o meio ambiente.

Ser inteligente não é suficiente para se conseguir um bom emprego. Uma pessoa tem que ter um conjunto de características para que possa exercer um cargo, o CHA.

O empregador jamais deve tratar seus empregados como se fossem da família, devendo tratá-los de forma igual e tomando cuidado com a forma que será feito os estímulos.

Para um bom clima organizacional deveremos observar algumas variáveis que não podem ser esquecidas, entre elas o salário e os procedimentos.

Um ambiente tem estar sempre limpo, iluminado e o salário deverá ser pago em dia para que o funcionário esteja sempre motivado e possa dar o melhor de si. Mas só isso às vezes não é o suficiente para manter o funcionário motivado, e um elogio às vezes é necessário para que o funcionário trabalhe com mais vontade.

Tudo o está dentro e fora de uma empresa tem que ser considerado. As variáveis Ambiente, Capital, Tecnologia, Metas e Cultura são extremamente importantes para a sobrevivência dessa empresa.

Com equipamentos adequados, ambiente limpo e um bom layout facilitará a entrada e saída de materiais e também de pessoas.

O controle e o planejamento são necessários dentro de uma empresa. Também devemos estabelecer metas e ver como essas metas estão sendo atingidas.

Todos os tipos de custos de um produto ou serviço devem ser calculados.

O envolvimento e a colaboração da família, dos fornecedores e do próprio profissional que vai estar à frente do negócio é crucial para que o resultado seja satisfatório.

Com este trabalho espero ter contribuído para o entendimento das dificuldades e as diversas variáveis que influenciam um processo de mudança de sistema centralizado para profissional.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRAFICAS

- ABREU, Yolanda Vieira de, OLIVEIRA, Marco Aurélio Gonçalves de e GUERRA, Sinclair Mallet-Guy (Organizadores). Energia, economia, rotas tecnológicas. Málaga, Espanha: ET, Universidade de Málaga, 2010.
- Certo, Samuel C. e J.P.Peter – Administração Estratégica – Editora Person, 2005
- Bahia, Benedito Juarez, 1930 – BI35i – Introdução á Comunicação empresarial / Juarez Bahia – Rio de Janeiro ; Mauad, 1995
- Codo, W. Por uma psicologia do trabalho: Ensaios Reunidos. Itatiba/SP: Casa Psi Livraria, Editora e Gráfica Ltda, 2006.
- Gilbert, Matthew. A Revolução na empresa / Matthew Gilbert ; tradução Yma Vick. - São Paulo : Butterfly Editora , 2006.
- DAFT, Richard L Administração - Richard L. Daft – 2006
- Hunt, James G., Osborn Richard N. Fundamentos de Comportamento Organizacional. ARTED EDITORA S/A. São Paulo, 1998.
- Kwasnica, Eunice Lakava. Introdução à administração/Eunice Lakava Kwasnica. - - 4.ed. rev. e ampl.- - São Paulo: Atlas,1990.
- Matos, José Gilvomar R. / Análise do Ambiente Corporativo : do caos organizado ao planejamento estratégico das organizações / José Gilvomar R. Matos, Rosa Maria B. Matos, Josimar Ribeiro de Allmenda. Rio de Janeiro : E-papers, 2007.
- Mussak, Eugenio. Metacompetência : Uma nova visão do trabalho e da realização pessoal / Eugenio Mussak – São Paulo : Editora Gente, 2003.
- Pereira, Anna Maris. Introdução a Administração. 3ª ed. São Paulo: Prentice Hall, 2004.
- Ribeiro, José Roberto Hobi. Organização da Administração/ José Roberto Hobi Ribeiro, - São Paulo: Ed. Mercosul/Plêiade,1998, 114p.
- Sistema Integrado de Gestão de Pessoas com Base em Competências / Ricardo Ruzzarin, Augusto Prates do Amaral e Marcelo Simiono/ Ricardo Ruzzarin e cols., 2006/ Editoração eletrônica: AGE – Assessoria Gráfica e Editorial Ltda.
- [http://www.arquivar.com.br/espaco\\_profissional/sala\\_leitura/artigos/Aprendizagem\\_Organizacional\\_por\\_meio\\_de-Normas\\_Tecnicas.pdf/view](http://www.arquivar.com.br/espaco_profissional/sala_leitura/artigos/Aprendizagem_Organizacional_por_meio_de-Normas_Tecnicas.pdf/view)
- [http://www.canalrh.com.br/Mundos/saibacomo\\_artigo.asp?o=%7B619A745F-8C60-4611-B70D-67FBFD0B6B55%7D](http://www.canalrh.com.br/Mundos/saibacomo_artigo.asp?o=%7B619A745F-8C60-4611-B70D-67FBFD0B6B55%7D)
- <http://jusvi.com/pecas/40384>.

[http://books.google.com.br/books?id=gy1DYkltrG8C&pg=PA168&dq=transforma%C3%A7%C3%A3o+no+ambiente+de+trabalho&hl=pt-br&ei=1L17TaO\\_Coqatwfjry6BQ&sa=X&oi=book\\_result&ct=result&resnum=7&ved=0CEYQ6AEwBjgK#v=onepage&q=transforma%C3%A7%C3%A3o%20no%20ambiente%20de%20trabalho&f=false](http://books.google.com.br/books?id=gy1DYkltrG8C&pg=PA168&dq=transforma%C3%A7%C3%A3o+no+ambiente+de+trabalho&hl=pt-br&ei=1L17TaO_Coqatwfjry6BQ&sa=X&oi=book_result&ct=result&resnum=7&ved=0CEYQ6AEwBjgK#v=onepage&q=transforma%C3%A7%C3%A3o%20no%20ambiente%20de%20trabalho&f=false)

[http://www.google.com.br/imgres?imgurl=http://casadogalo.com/wp-content/uploads/hierarquia-das-necessidades.jpg&imgrefurl=http://casadogalo.com/porque-a-moleskine-vale-o-que-custa&h=328&w=500&sz=105&tbnid=spyHOx4p0ij4pM:&tbnh=85&tbnw=130&prev=/search%3Fq%3Dnecessidades%2Bhumanas%26tbn%3Disch%26tbo%3Du&zoom=1&q=necessidades+humanas&hl=pt-BR&usg=\\_\\_A\\_VkmQx0ZhobCuWGAzt4Wv8oZE0=&sa=X&ei=MWDiTb6xMpDAgQfDvdShBg&ved=0CDIQ9QEwAg](http://www.google.com.br/imgres?imgurl=http://casadogalo.com/wp-content/uploads/hierarquia-das-necessidades.jpg&imgrefurl=http://casadogalo.com/porque-a-moleskine-vale-o-que-custa&h=328&w=500&sz=105&tbnid=spyHOx4p0ij4pM:&tbnh=85&tbnw=130&prev=/search%3Fq%3Dnecessidades%2Bhumanas%26tbn%3Disch%26tbo%3Du&zoom=1&q=necessidades+humanas&hl=pt-BR&usg=__A_VkmQx0ZhobCuWGAzt4Wv8oZE0=&sa=X&ei=MWDiTb6xMpDAgQfDvdShBg&ved=0CDIQ9QEwAg)

<http://www.infoescola.com/psicologia/carater/>

<http://www.professorcezar.adm.br/Textos/Receitas%20para%20delegar.pdf>.  
(Extraído da revista HSM Management).

[http://www.responsabilidadesocial.com/category/category\\_view.php?id=3](http://www.responsabilidadesocial.com/category/category_view.php?id=3)

[http://www.sebraemg.com.br/arquivos/parasuaempresa/saibamais/fluxo\\_caixa\\_sp.pdf](http://www.sebraemg.com.br/arquivos/parasuaempresa/saibamais/fluxo_caixa_sp.pdf)  
f. Acessado em 24/01/2011

<http://www.sebraesp.com.br/PortalSebraeSP/PerguntaseRespostas/Paginas/PerguntaseRespostas.aspx?Categoria=Contabilidade&IdPerguntaResposta=285>

<http://www.sebraesp.com.br/PortalSebraeSP/Biblioteca/Setores/Comercio/Paginas/Calculodoprecodevendanocomercio.aspx>