EDIÇÃO 01 - 2021

GUARDA MIRIM
FOZ DO IGUAÇU
1977

APOSTILA

CURSO ASSISTENTE ADMINISTRATIVO

DISCIPLINA: ROTINAS DO DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO

GUARDA MIRIM DE FOZ DO IGUAÇU

Presidente: Hélio Cândido do Carmo

Secretário: Alexandra Teixeira Costa

Tesoureiro: Juarez Correa

EXPEDIENTE

Guarda Mirim de Foz do Iguaçu - Rua Tadeu Trompschinski, 56 – Maracanã - Foz do Iguaçu - Fone: 45 3574-1289

facebook.com/guardamirimfoz

twitter.com/guardamirimfoz

instagram.com/guardamirimfoz

COLABORAÇÃO

Prof. Genival Balbino de Oliveira

Prof. Renato dos Santos

ORGANIZAÇÃO DO MATERIAL

RK PUBLICIDADE E PROPAGANDA LTDA.

MENSAGEM DA GUARDA MIRIM DE FOZ DO IGUAÇU

Caro(a) aprendiz, seja bem-vindo(a)!

Caros (as)

Gostaríamos de dar-lhes as boas vindas, por meio de nossos cursos podemos promover a formação técnica profissional de adolescentes da nossa cidade.

Neste contexto estamos apresentando a você um material desenvolvido para que tenha sempre a mão as ferramentas de aprendizado e de consulta durante a sua rotina.

A disciplina apresenta-se como uma ferramenta cotidiana, tornando este material de grande importância para a atuação profissional nos diversos estabelecimentos.

Por isso nosso principal objetivo consiste em desenvolver e capacitar adolescentes para o mundo do trabalho e empreendedorismo, entendendo como sujeitos de direitos em desenvolvimento, dentro de um ambiente profissionalizante, pelo qual se possa executar as tarefas da vida profissional e pessoal com eficiência, eficácia e efetividade.

Esperamos que sua experiência de estudo seja a melhor possível para que consiga estudar e desenvolver as práticas necessárias para o melhoramento de sua carreira profissional.

Bons estudos!

HISTÓRIA DA GUARDA MIRIM DE FOZ DO IGUAÇU

Em 1974, o Presidente da República João Figueiredo nomeou para assumir o município de Foz do Iguaçu o Coronel Clóvis Cunha Vianna, que permaneceu no cargo por dez anos consecutivos, acompanhado pela primeira-dama, a senhora Léa Leoni Vianna, que, preocupada com as questões sociais que se despontavam, buscou conhecer a cidade e deparou-se com crianças engraxando sapatos e dormindo na rua.

Com o propósito de realizar algo, acolheu oito meninos que viviam sem amparo à sede da Associação de Proteção a Maternidade e a Infância - APMI, e a partir destes, surge a Guarda Mirim de Foz do Iguaçu, inaugurada em 26 de julho de 1977. Para estabelecer a associação criou-se uma estrutura administrativa composta por 18 (dezoito) membros da sociedade civil, denominada como Conselho Deliberativo.

Inicialmente o ideal baseava-se no escotismo, ou seja, os adolescentes, apenas meninos, recebiam disciplina rígida, usavam fardas, realizavam treinamentos em acampamentos e obedeciam às patentes e a hierarquia militar. Nessa época não se exigia uma idade mínima para ingressar na organização. Inúmeras crianças adentravam com dez anos, e o direito de escolha não era respeitado, sendo estes obrigados a frequentar a Guarda Mirim por determinação dos pais. Após um período de treinamento em ordem unida firmava-se um convênio entre a Guarda Mirim e os estabelecimentos, e os atendidos eram encaminhados para o trabalho sem nenhuma garantia trabalhista ou previdenciária.

Em 2001, a organização assinou um Termo de Ajuste de Conduta - TAC com o Ministério Público do Trabalho - MPT e implantou o Programa de Aprendizagem, tendo como missão promover a formação técnico-profissional de adolescentes de ambos os sexos e de diferentes classes sociais, na faixa etária de 14 a 18 anos, para o desenvolvimento de atividades profissionais de aprendizagem de forma a lidar com diferentes situações do mundo do trabalho, em conformidade com os artigos 62 a 69 do Estatuto da Criança e do Adolescente, com a Lei nº 10.097/200 e artigo 227 da Constituição Federal.

Pioneira na execução do Programa de Aprendizagem trabalhando na modalidade desde 2002, a Guarda Mirim já foi apresentada como caso de sucesso no Fórum de Aprendizagem do Paraná; no Fórum Interamericano de Filantropia Estratégica - FIFE, bem como serviu de exemplo inspirador à elaboração do Decreto 8.740 de 04 de maio de 2016 que criou a “Cota Social” com o projeto “Oficina de Música”; além disso:

- Em 2017: recebeu o Selo SESI ODS em reconhecimento as suas práticas em prol dos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável; foi case do livro “Aprendizagem Profissional e Direitos Humanos: o direito fundamental dos jovens à profissionalização” da Editora LTR; e ainda reformulou sua marca com o apoio voluntário da empresa Sitz por meio do Instituto GRPCOM;
- Em 2018: foi eleita presidente do Conselho Estadual dos Direitos da Criança e do Adolescente do Paraná com mandato até 2019; e reconhecida pelo Instituto GRPCOM entre as melhores do Paraná em gestão estratégica, parcerias e relacionamento institucional, e avaliação e monitoramento de impacto, sendo que neste último ficou entre as três melhores do Estado;
- Em 2019: convidada a fazer parte do “Informe Temático Aprendizagem Profissional: adolescência, identidade e trabalho” da Rede Marista de Solidariedade; reconhecida pelo jornal Gazeta do Povo pela matéria “Programa de aprendizagem profissional para jovens é exemplo de sucesso no Paraná”; e apresentada como case de sucesso durante o III Encontro de Magistrados da Infância e Juventude do Paraná.

Durante sua existência a organização teve diversos projetos aprovados pelos fundos da criança e do adolescente em nível municipal e estadual, bem como em diversos editais de órgãos públicos como o Ministério da Cultura/FUNARTE, Ministério Público do Trabalho, Furnas Centrais Elétricas S.A. e Itaipu Binacional, e atendeu a aproximadamente 29 mil adolescentes em seus 43 anos. Entre seus formados existem empresários, gerentes de grandes empresas, advogados, contadores, músicos, políticos, secretários, mestres, doutores, entre outros. Todas estas conquistas estão documentadas nos relatórios disponibilizados no portal de transparência da organização, disponível em: http://www.guardamirimfoz.org.br/transparencia/.

PRINCÍPIOS, VALORES, MISSÃO E VISÃO DA GUARDA MIRIM DE FOZ DO IGUAÇU

SUMÁRIO

MENSAGEM DA GUARDA MIRIM DE FOZ DO IGUAÇU 2
HISTÓRIA DA GUARDA MIRIM DE FOZ DO IGUAÇU 3
UNIDADE I – ROTINAS DE ADMINISTRATIVAS 8
1.1. Rotinas administrativas 8
1.2. Conceitos 8
1.3. FUNÇÕES DE OS&M 10
1.4. Aplicações do estudo de OS&M nas empresas: 11
1.5. Atividade para fixação 13
UNIDADE II – PROCESSOS DE COMPRAS 14
2.1. PROCESSO DE COMPRAS 14
2.1.1. ATIVIDADES BÁSICAS DE ÁREA DE COMPRAS 16
2.2. ORGANIZAÇÃO DE ESTOQUE E MATERIAIS DE EXPEDIENTE 19
2.3. Atividade para fixação 21
UNIDADE III – DOCUMENTAÇÃO 22
3.1. ESTUDO DE DOCUMENTAÇÃO 22
3.2. PROTOCOLO DE DOCUMENTOS 23
3.2. Cadastros de clientes e fornecedores 25
3.3. Arquivamento 27
3.4. Propostas 29
3.5. Contratos 29
UNIDADE IV – SERVIÇOS EXTERNOS 31
4.1. SERVIÇOS EXTERNOS (OFFICE BOY E MOTOBOY) 31
UNIDADE V – AMBIENTE ORGANIZACIONAL 33
5.1. AMBIENTE DAS EMPRESAS 33
5.2. SISTEMA DE RESPONSABILIDADE 37
UNIDADE VI – COMUNICAÇÃO E CONTROLE 40
6.1. COMUNICAÇÃO 40
6.2. DILEMA DA ORGANIZAÇÃO A GESTÃO DE MUDANÇAS 42
6.3. CONTROLE 44
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS 45

UNIDADE I – ROTINAS DE ADMINISTRATIVAS

"Aprendi que são os pequenos acontecimentos diários que tornam a vida espetacular."- ***William Shakespeare.***

1.1. Rotinas administrativas

Entender o que são estas rotinas e saber como se formam e como se organizam dentro de uma empresa, é de primordial importância, pois são as atividades rotineiras de uma empresa, estando ligadas ao processo empresarial.

Estas rotinas são criadas a partir das necessidades de organização da empresa, passando pelo que chamamos de OSM – Organização, Sistemas e métodos.

1.2. Conceitos

1.2.1. O que é OSM?

É o estudo da organização empresarial, dos seus processos sistemáticos e seus métodos de execução da atividade empresarial, estando focada nos processos internos de maneira que possa:

- ✓ Executar as tarefas mais efetivamente e consequentemente alcançar os objetivos empresariais;
- ✓ Auxiliar no planejamento, execução das rotinas e tarefas;
- ✓ Melhorar o movimento das rotinas administrativas;
- ✓ Desenvolvimento de ferramentas administrativas padronizadas como formulários, relatórios, organogramas e fluxogramas;
- ✓ Atender os objetivos básicos dos processos;
- ✓ Eliminar aquilo que é supérfluo ou inútil;
- ✓ Melhorar os resultados de cada tarefa ou atividade;
- ✓ Maximizar e otimizar os recursos empresariais e minimizar os custos.

1.2.2. O que é um Sistema?

É a disposição ou relação de varias das partes ou de elementos de um conjunto todo, que quando trabalham coordenados e relacionados entre si, funcionam como uma estrutura única e organizada.

1.2.3. O que é um Sistema de Informações Gerenciais?

Processo de transformação de dados em informações que são utilizadas no processo decisório da empresa.

1.2.4. O que é uma Atividade?

É uma tarefa ou ação para um determinado trabalho.

1.2.5. O que é um Processo?

- De acordo com Rocha (1998), é a “Função mista de Organização e Planejamento, desenvolvendo-se na construção da estrutura de recursos e de operações de uma instituição, assim como na determinação de seus planos, principalmente na definição dos procedimentos, rotinas e dos métodos”;
- Para Cruz (2002), é o “Estudo das organizações por meio da análise de cada uma das suas atividades, a fim de criar procedimentos que venham a interligá-las de forma sistêmica”;
- São vários procedimentos sequenciais e rotineiros para determinado resultado.

1.2.6. O que é Estrutura Organizacional?

- Estrutura Organizacional é o conjunto ordenado de responsabilidades, autoridades, comunicações e decisões das unidades organizacionais de uma empresa.

- O termo “Organização” frequentemente tem sido empregado como sinônimo de arrumação, ordenação, eficiência, porém, em nosso objetivo ORGANIZAÇÃO deve ser entendida também como o quadro estrutural de cargos definidos por:
    - Respectivos títulos;
    - Atribuições básicas;
    - Responsabilidades;
    - Relações formais;
    - Nível de autoridade;
    - Aspectos culturais.

1.3. FUNÇÕES DE OS&M

Melhorar a eficiência e eficácia dos trabalhos:

- Melhorar a produtividade;
- Diminuir o tempo de ociosidade;
- Atingir o menor custo possível dos trabalhos.

Aumentar o resultado positivo por meio de:

- Pessoas;
- Materiais;
- Espaço físico:
- Tempo.

Pessoas:

- Racionalização e capacitação na distribuição das atividades;
- Desenvolvimento de ferramentas mais adequadas;
- Eliminação de tarefas e/ou atividades desnecessárias.

Materiais:

- Padronização de documentos;
- Eliminar o desperdício;
- Melhoria do Espaço físico;
- Dimensionamento mais adequado do tempo;
- Evitar o re-trabalho.

1.4. Aplicações do estudo de OS&M nas empresas:

Na Estrutura Empresarial

- ✓ Desenvolver as funções e os objetivos de cada um dos setores ou departamentos da empresa;
- ✓ Criar, unir ou eliminar departamentos, visando a melhoria das atividades;
- ✓ Criar e/ou elaborar normas, regulamentos e manuais.

No Desenvolvimento Empresarial

- ✓ Desenvolver modelos de treinamento adequado a estrutura organizacional;
- ✓ Visar o amadurecimento da empresa enquanto corporação;
- ✓ Analisar e avaliar os impactos negativos e positivos de cada processo.

Na Melhoria e Racionalização das atividades

- ✓ Desenvolver a rotina dos e movimentação de documentos;
- ✓ Desenvolver o fluxo de decisões e hierarquia dos sistemas;
- ✓ Estudar os sistemas e rotinas administrativas;
- ✓ Melhorar a metodologia de atividades do trabalho por meio de novas resoluções;
- ✓ Desenvolver os manuais e/ou normativas para cada solução;
- ✓ Utilizar as inovações tecnológicas nas práticas empresariais;
- ✓ Promover o desenvolvimento de novas soluções dentro da empresa.

No Controle:

- ✓ Elaborar análises de viabilidade de custos;
- ✓ Elaboração de cronogramas físicos, financeiros e de pessoal;
- ✓ Analisar e avaliar os equipamentos disponíveis.

Nos Sistemas de informação:

- ✓ Analisar e definir a amplitude dos níveis empresariais;
- ✓ Definir, capacitar e estruturar o armazenamento de dados;
- ✓ Definir e estruturar todas as atividades e tarefas da organização;
- ✓ Definir e estruturar o fluxo de informações empresariais.

Egrafontes e Rodigues (2013), descrevem as rotinas de um assistente administrativo e o seu papel na organização, onde reforçam a importância desse profissional nas atividades de:

- ➢ **Na recepção:**
  - Onde ele recebe documentos e os repassa aos departamentos;
  - Atende às pessoas, clientes internos e externos, tanto pessoalmente como digitalmente;
  - Executam serviços como envio de correspondência;
  - Cuidam de agendas da empresa.
- ➢ Organizar as pautas da empresa como eventos e reuniões;
- ➢ Na área financeira executa tarefas como faturista, fechamento de caixa, controle de contas a pagar e a receber, emissão de relatórios, auxílio na tesouraria, etc;
- ➢ No setor de recursos humanos - RH efetua controle de folha ponto, preenchimento de documentos, arquivamento de documentos, elaboração de planilhas de controle, acompanhamento no treinamento da equipe.

Dica de ouro: *é importante que você esteja sempre atualizado, atento às mudanças e tendência de mercado, e aos novos contextos de trabalho como as novas tecnologias digitais, com a modalidade de escritório em casa (home office), pois são mudanças que impactam diretamente nas atividades da empresa.*

1.5. Atividade para fixação

Faça uma pesquisa sobre uma empresa e procure descrever a rotina das atividades da empresa, para sustentar sua pesquisa pode fazer uma entrevista com o proprietário de uma empresa.

UNIDADE II – PROCESSOS DE COMPRAS

"As únicas grandes companhias que conseguirão ter êxito são aquelas que considerarem os seus produtos obsoletos antes que os outros o façam." ***Bill Gates.***

2.1. PROCESSO DE COMPRAS

O setor de compras é onde são processadas todas as demandas da empresa.

A função compras é um segmento essencial da administração que tem por finalidade suprir as necessidades de produtos, materiais e serviços, planejá-las quantitativamente, satisfazê-las no momento certo, na qualidade correta e providenciar seu armazenamento.

Compras são, portanto, uma operação de administração essencial para o processo de suprimento de uma empresa.

Antes que uma simples engrenagem possa começar a girar no processo produtivo, os materiais devem estar disponíveis e deve haver certeza de que o suprimento será contínuo, para satisfazer as demandas, necessidades e os programas de produção.

Quando a empresa é uma empresa comercial como, por exemplo: as Casas Pernambucanas, Magazine Luiza, Ponto Frio, Farmácias em geral, minimercados e supermercados, são obrigados a manter certo estoque na área de vendas, para isso se faz necessário um gestor de compras, em linhas gerais eles usam uma metodologia de controle de estoque: **máximo, médio e mínimo**.

A organização para cumprir essas rotinas de compras, seguem alguns procedimentos como afirma Alves (2015), e essas etapas são primordiais para o sucesso em compras, uma vez que o setor de compras consome recursos financeiros de grande monta.

Tipos de Demandas

- **Demanda Satisfatória** – quando existem previsões frequentes avaliando o grau de satisfação dos clientes e o movimento da concorrência;

- **Demanda Crescente** – Quando existe um aumento progressivo de demanda, consolidando o produto ou marca no mercado;

- **Demanda Decrescente** – Avaliar as necessidades de realizar mudanças no produto e/ou processo de comunicação e vendas, levando em consideração a possibilidade de descarte do produto;

- **Demanda Sazonal** – avaliar a demanda por produtos cuja demanda seja sazonal, desenvolvendo novos hábitos de consumo e/ou criando novos consumidores;

- **Demanda Indiferente** – quando existe a indiferença do consumidor para o produto, neste caso, não existe o posicionamento do produto na mente do consumidor, cabe neste caso estimular a comunicação através dos atributos e benefícios do produto, gerando interesse;

- **Demanda Excessiva** – quando existe uma demanda superior onde os pedidos crescem facilmente, podendo gerar desabastecimento e rejeição a marca, pela falta do produto no mercado.

Objetivos da Área de Compras

- Comprar materiais e insumos obedecendo aos padrões de **qualidade** requerida;
- Procurar colocar os materiais a disposição do usuário na **quantidade** solicitada;
- Procurar dentro de uma negociação justa e honrada os melhores **preços** para a empresa, além da negociação de pagamento;

- Coordenar para que os materiais e/ou produtos estejam à disposição do usuário no **prazo** (momento) correto.

Existem dois modelos de mercados de compras conforme o consumo:

- **Mercado B2B (*Business to Business*) –** é fundamentalmente o mercado chamado de ATACADO, onde os clientes são empresas dependendo se sua demanda possam adquirir produtos e materiais necessários ao seu funcionamento e/ou destinados a venda;
- **Mercado B2C (*Business to Consumer*) –** é conhecido como mercado de VAREJO onde o cliente compra o produto para seu consumo próprio.

Dica: a grande diferença entre os dois mercado é a destinação dos produtos, no que serão utilizados, se é para consumo é B2C se for para revenda ou transformação é B2B.

2.1.1. ATIVIDADES BÁSICAS DE ÁREA DE COMPRAS

⇒ **Cadastro de Fornecedores**

- Pesquisa de fornecedores;
- Avaliação dos fornecedores;
- Indicação de fornecedores habilitados para o processo compras;
- Desempenho dos fornecedores;
- Acompanhamento dos preços.

⇒ **Processo Compras**

- Contatos com fornecedores;
- Solicitação de propostas e orçamentos de fornecedores;
- Análise das propostas e dos orçamentos;
- Consultas aos usuários (problemas no processo compras);
- Negociação;
- Documento contratual (emissão).

⇒ **Diligenciamento**

- Acompanhamento de fornecimento;
- Cancelamento de pedidos.

Rotinas de compras:

a) Cadastramento: Cadastrar possíveis fornecedores, buscando todas as informações disponíveis;

b) Requisição de Compras: Documentar as necessidades da empresa, por meio de requisição de compras, pelo qual deverá fazer contato com fornecedores e iniciar o processo de compras;

c) Lista de materiais: a confecção de lista de materiais ou produtos é elaborada com base nas necessidades da organização devendo ser alimentada com todas as informações dos produtos e quais os fornecedores. Além de que só deverá ser alterada com autorização prévia da liderança da empresa;

d) Apontamento: dos **itens, quantidade**, **descrição** e **valor** de cada unidade de produto ou material, vale ressaltar que é importante os fatores de negociação, principalmente se houver descontos por compras de maior quantidade, desde que esteja dentro do planejamento de produção e/ou vendas;

e) Orçamentos: solicitação de orçamentos aos fornecedores cabe lembrar que é interessante elaborar pelo menos três orçamentos, isso dará noção clara das vantagens que terá negociando com esse ou com outro fornecedor;

f) Prazo: a análise dos prazos de entrega é extremamente importante, uma vez que se houverem atrasos, pode deixar a empresa sem produtos para venda, ou no caso de uma indústria ficar sem produtos para sua produção. Neste sentido cabe analisar o período em que o estoque atenderá as necessidades organizacionais;

Vale ressaltar que, no atual cenário, existem sistemas (softwares) de ERP e MRP, de controle de compras e estoque com todas as etapas do processo de compras, tornando fácil a gestão dos dados, podendo estar conectados diretamente com fornecedores, facilitando a aquisição.

Após serem concluídas todas as etapas do processo de compras, é repassada a informação para o setor financeiro da empresa, que vai ajustar o orçamento com o fluxo de caixa, verificando a condições de pagamento, podendo fazer os ajustes conforme as datas de programação de pagamentos mais oportuna para a mesma.

Quadro 1: Modelo de Planejamento de Compras

Descrição do item (DI)	10 Kg de prego 8x8 (Gerdau)
Data de recebimento pedido (DRP)	01/01/X1
Tempo de levantamento dos itens (TLI)	3 Dias
Prazo de entrega (fornecedor) (TEF)	7 dias
Data do pedido (DP)	XX/XX/X1
Tempo de compra (TC)	TC = TLI + TEF
Data do Pedido	XX/XX/X1

Fonte: Adaptado do livro: A força da área de compras, Alves 2015.

Em linhas gerais, afirma Silva (2019), que muitas empresas não conseguem interpretar corretamente as suas necessidades de estoques, e acabam negligenciando essa parte, o custo dos estoques podem levar a um péssimo resultado, uma vez que podem tornar-se obsoletos, vencimento do prazo de validade, além de furtos nos depósitos.

Um estudo minucioso da gestão de estoque e compra, pode suprir a organização em tempos de crise, ou até mesmo atender oportunidades momentâneas. Por exemplo, durante a greve dos caminhoneiros em 2018 muitas empresas não possuíam suprimentos suficientes, enquanto outras não perderam a capacidade de suprir a necessidade do mercado. Neste ano de 2020 com a pandemia do COVID 19, muitas empresas foram pegas de surpresa e perderam vendas, por que seus estoques estavam deficientes.

E primordial que as empresas tenham um planejamento minucioso de suas demandas, inclusive a sazonalidade de seus produtos para que possam aumentar as chances de sucesso.

2.2. ORGANIZAÇÃO DE ESTOQUE E MATERIAIS DE EXPEDIENTE

Os estoques têm ligação com os vários departamentos da empresa, tais como compras, fabricação (produto em processo), almoxarifado (insumos) e controle da produção e vendas (produto acabado).

Os estoques são formados para:

I. Separar os segmentos individuais nas linhas de matéria-prima, manufatura e distribuição, para que cada um possa funcionar eficientemente em relação ao fluxo da linha de produção;

II. Criar condições sob as quais cada segmento possa fornecer o máximo de serviço compatível com seu nível de operação;

III. Permitir que cada um dos segmentos possa atingir seu ritmo eficientemente, através das compras ou produção da quantidade que resultará no menor custo total. O estoque serve apenas de reservatório entre uma fase e outra da produção. Antigamente, a manutenção de altos estoques era considerada demonstração de “poder econômico” ou “requinte”. Atualmente, o estoque é considerado uma necessidade para garantir a alta taxa de rentabilidade do capital.

Quanto a organização dos estoques, esta permite ganhar tempo quando na localização do material, por meio da distribuição interna de forma organizada e/ou padronizada, evitando perdas, como afirma Landini Jr. (2014), a armazenagem faz parte da guarda dos materiais, em qualquer tipo de organização, sendo por meio de depósitos ou almoxarifados.

Tipos de Armazenagem:

- Almoxarife: matéria prima;
- Processo produtivo: material semiacabado;
- Depósito: produto acabado.

Os responsáveis pelo almoxarifado recebem em primeira mão os materiais enviados pelos fornecedores da empresa, eles devem: receber, conferir, e guardar de forma segura.

Algumas empresas operam com a metodologia JIT (*just-in-time*), nesse caso, o fornecedor, entrega, na hora e quantidade, certa, atendendo a demanda de produção, e no caso de ser uma indústria, esse produto acabado seria guardado no depósito.

Figura 1: Fluxo de produto acabado

Fonte: Adaptado de Landini Jr.(2014, p. 63).

Just in Time

Sistema onde os fornecedores devem enviar os suprimentos na medida em que eles vão sendo necessários à produção, este sistema busca a eliminação de tudo que não agrega valor ao processo e ao produto utilizando-se de baixos inventários desde o fornecedor até o produto acabado. As entregas são parceladas e diretas à linha de produção. Traz a redução de custos de produção e produto, agilização dos processos de entrega além da redução do inventário.

2.3. Atividade para fixação

Faça uma pesquisa sobre os Sistemas de ERP e MRP, diferenciando suas atividades em empresas produtivas e empresas comerciais, apresente as principais diferenças entre elas:

_____

_____

_____

_____

_____

_____

_____

_____

_____

_____

_____

_____

_____.

UNIDADE III – DOCUMENTAÇÃO

"Os documentos arquivísticos são a alma da administração, das pessoas. Sem elas não existirão memória. Por isso, saiba organizá-los corretamente" ***Santos Garcia Simão.***

3.1. ESTUDO DE DOCUMENTAÇÃO

O estudo para desenvolvimento da documentação organizacional precisa ser desenvolvido e sustentado por uma estratégia que o auxilie no diagnóstico e tratamento dos principais problemas da empresa, por meio de ações eficazes no tratamento das principais informações.

Etapas de um estudo organizacional

- ✓ Estabelecer o problema a ser estudado ou objeto de estudo;
- ✓ Analisar a situação anterior por meio de pesquisa preliminar;
- ✓ Planejar a ação em termos de duração e intervenção;
- ✓ Encontrar soluções plausíveis e discuti-las;
- ✓ Identificar principais problemas e necessidades;
- ✓ Formulação (e escolha) de alternativas de ação;
- ✓ Execução das ações;
- ✓ Mudanças e acompanhamento;
- ✓ Aplicar as soluções;
- ✓ Avaliar e reavaliar os resultados;
- ✓ Desenvolver documento ou formulários específicos.

A partir do desenvolvimento do objeto de estudo deve-se promover a pesquisa preliminar envolvendo:

- Documentação legal e administrativa;
- Manuais em geral;
- Organogramas;

- Visualização de processos;
- Relatórios gerais e/ou específicos;
- Descrição de cargos;
- Sugestão do pessoal e chefias;
- Contatos com unidades externas;
- Contatos com consumidores;
- Estudos anteriores.

3.2. PROTOCOLO DE DOCUMENTOS

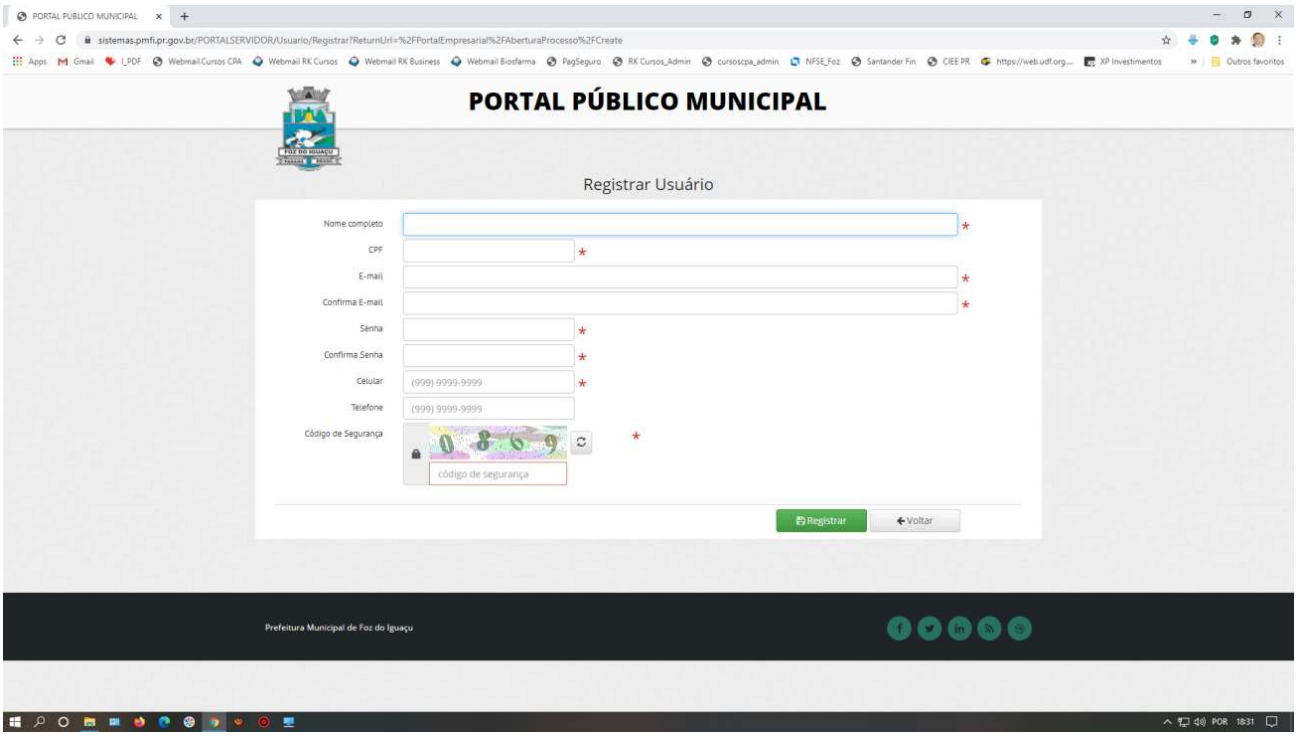
Segundo o dicionário Protocolo é o conjunto das **informações, decisões, normas e regras definidas a partir de um ato oficial**, como audiência, conferência ou negociação.

Outra forma utilizada de protocolo em nossa sociedade é de comprovação de entrega de documentos formais a outro departamento ou repartição pública.

Antigamente quando era entregue um documento para outro departamento dentro da empresa ou em setores públicos era anotado em um livro chamado de livro de protocolo, os dados da pessoa que entregou os documentos e qual documento foi entregue.

Com as inovações tecnológicas, muitos protocolos que antes eram realizados de forma presencial, com entrega de documentos físicos, e assinatura em um livro de protocolo, hoje são em sua maioria, realizados de forma online, nas empresas privadas e públicas, exemplo disso é o protocolo geral da prefeitura de Foz do Iguaçu, diretamente no site da Instituição, no endereço: https://www5.pmfi.pr.gov.br/servicos/, onde se pode acessar o protocolo digital geral, para isto acesso é necessário fazer o cadastro primeiro e depois anexar os documentos que forem solicitados, também é permitido o acompanhamento do processo pelo site.

Figura 2: Protocolo da Prefeitura de Foz do Iguaçu em seu site



Fonte: https://www5.pmfi.pr.gov.br/servicos/,

Segundo Egrafonte e Rodrigues (2013), quando esse recebimento é feito de forma física e depender de serem encaminhados para outros setores os mesmos devem ser classificados e protocolados a fim de criar a rastreabilidade, caso seja necessário identificar os documentos, quem recebeu, quando chegou, e para quem foi entregue, ou se não foi entregue, uma vez que um dos principais problemas dentro das organizações é a perda de documentos.

Como existe uma infinidade de documentos organizacionais algumas empresas tem um setor específico para correspondência e documentação que são distribuídos por toda a organização. Sendo estes documentos controlados por meio de protocolos, algumas correspondências podem ser abertas pelo próprio recepcionista, outras devem ser encaminhadas aos setores específicos da empresa.

Existem documentos com data de retorno, neste caso é preciso estar atento para que não se perca a data de devolução. Algumas informações precisam ser anotadas ou verificadas, sendo elas:

- Data de recebimento e devolução;
- Data de pagamento e valor, quando forem duplicatas;
- Órgão que enviou o documento;
- Tipo do documento;
- Se necessário horário que recebeu; entre outros.

O cuidado com a documentação é essencial, uma vez que podem ser extraviados documentos importantes.

3.2. Cadastros de clientes e fornecedores

Clientes

Todas as bases de relacionamento estão sustentadas por cadastros bem completos, pois é possível comunicar promoções e/ou ofertas de produtos e lançamentos, além de poder melhorar suas vendas e também no auxilio do setor de cobranças.

Os dados mais comuns solicitados nos cadastros são:

- Nome completo;
- Endereço de e-mail;
- Telefone;
- Endereço completo;
- Data de nascimento;
- Sexo;
- CPF;
- R.G. (carteira de identidade) oficial;
- Local de nascimento;
- Estado civil (e nome completo de cônjuge, se houver);
- Profissão;
- Renda mensal;
- Referências bancárias e comerciais.

Em cadastros mais completos são solicitados ainda os endereços de redes sociais ou páginas da internet. Em outros casos são inseridos todos os dados de relacionamento de compra ou atividades do cliente em sua empresa, isso possibilita um melhor acompanhamento dos clientes.

Os cadastros podem ser feitos diretamente por sua equipe de vendedores ou atendentes da empresa. Lembrando que dados dos clientes são sigilosos e protegidos por lei e não podem ser compartilhados, caso isso aconteça é crime.

Normalmente as empresas tem um banco de dados automatizado de armazenamento destas informações, possibilitando acesso rápido às informações.

Fornecedores

O cadastro de pessoa jurídica acontece normalmente em duas hipóteses, uma quando sua empresa atende outras empresas, onde seus clientes são empresas, ou quando estas empresas fornecem para sua empresa, sua empresa é cliente dessas empresas.

Este cadastro serve da mesma forma que o cadastro de pessoa física, melhorar o relacionamento entre as empresas e consequentemente controle sobre créditos concedidos.

Os dados mais solicitados nos cadastros empresariais:

- CNPJ, ou número do Cadastro Nacional de Pessoa Jurídica, assim como o C.P.F. da pessoa física, o registro da empresa é um documento básico, para identificação de empresas mostrando a formalização do negócio;
- Endereço completo;
- Telefones;
- Endereço de e-mail;
- Capital Social;
- Documentos dos sócios;

- Cópia do Contrato Social e alterações;
- Dados Bancários;
- Empresas de referência.

3.3. Arquivamento

De acordo com, Egrafontes e Rodrigues (2013), os arquivos da atualidade, estão cada vez mais sustentados por Softwares de controle de documentação, que com muita eficiência organizam os arquivos empresariais. Todos os meses as empresas produzem vários documentos que necessitam de arquivamento, antes estes eram arquivados em caixas, com a mudança tecnológica os documentos ficam arquivados em pen drive, HD's externos, na chamada nuvem de dados, tudo de forma digital, sem a produção de arquivos físicos em papel, além de permitir a rastreabilidade destes documentos de forma ágil.

Figura 3: Arquivamento de documentos de forma convencional

Fonte: https://marianytibaldi.wixsite.com/secexecutivo/single-post/2016/02/10/A-IMPORT%C3%82NCIA-DA-ORGANIZA%C3%87%C3%83O-DE-ARQUIVOS

Infelizmente não podemos ainda dizer adeus a “100 %” dos arquivos físicos, e ainda é necessário manter arquivos com informações precisas de rastreabilidade, seguindo um padrão pré-estabelecido, utilizando como orientação básica:

- Pastas e gavetas, identificadas;
- Adesivos coloridos para marcar papéis especiais;
- Criar capa e índice, e até mesmo criar um apostilamento de documentos;
- Se forem documentos com informações sigilosas, procurar arquivos mais seguros como salas restritas, armários e/ou cofres, acesso limitado pela administração da empresa;
- Podem ser classificados como documentos correntes, temporários e/ou permanentes.

Figura 4: Ilustração Arquivos Digitais

Fonte: https://www.ohub.com.br/ideias/gestao-de-documentos-digitais/

3.4. Propostas

Proposta é uma condição que alguém apresenta a outra pessoa, ou pessoas, para se chegar a um acordo, normalmente nas empresas as propostas são entregues quando há o interesse de se fechar um negócio.

Quem normalmente faz a proposta é o profissional do departamento comercial encarregado de fazer contato com possíveis compradores para os produtos ou serviços da empresa.

Em alguns casos a proposta tem prazo de validade para que determinada oferta não permaneça por muito tempo.

3.5. Contratos

Contrato é uma formalização de posições ou acordo entre duas empresas ou pessoas, visando equilíbrio de interesses, sendo o instrumento contratual o pacto entre as partes envolvidas em um negócio ou acordo de forma jurídica, ou seja, pode ser discutido em um processo jurídico.

Tipos de Contrato

- Contrato de prestação de serviços;
- Contrato de compra de bens móveis ou imóveis;
- Contrato de fornecimento de produtos.

As partes de um Contrato

Objeto do Contrato – é o objetivo do contrato, por que ele está sendo realizado;

Obrigações do Contratante – são as obrigações de quem está contratando o serviço ou adquirindo um bem;

Obrigações do Contratado – são as obrigações de quem está sendo contratado, pelo que está se responsabilizando;

Condições de Pagamento – quais são as condições impostas pelo acordo, que deverão ser cumpridas, como será feito o pagamento e em que prazo, incluindo pena por atraso;

Cláusulas Penais – determinação de penalidade caso os termos do contrato não forem respeitados;

Cláusulas Rescisórias – como será desfeito o contrato, ou como ocorrerá o distrato;

Condições Gerais – as condições colocadas por ambas as partes, informações pertinentes ao trato do contrato;

Foro – em caso de questionamento por alguma das partes, local onde será efetuado o processo de discussão, ou abertura de processo jurídico.

UNIDADE IV – SERVIÇOS EXTERNOS

4.1. SERVIÇOS EXTERNOS (OFFICE BOY E MOTOBOY)

"Office-boy" é um termo em inglês que significa "garoto do escritório", no Brasil comumente chamado de "contínuo", é aquele responsável por tarefas rotineiras como distribuição de correspondências, distribuição de malotes, transporte de documentos e objetos e de serviços externos, compra de insumos de pequeno porte, idas ao banco (antigamente muito utilizado), ir a repartições públicas e etc., Também pode atuar como assistente de secretariado, executando rotinas de transmissão de mensagens escritas ou orais para outros funcionários.

Na atualidade este serviço sofreu mudanças, devido ao avanço tecnológico, muitas empresas executam este serviço de forma online, não necessitando do respectivo funcionário, outras empresas utilizam este funcionário de forma diferenciada, normalmente para serviços que exigem certa rapidez de locomoção nas grandes cidades, eles são condutores de motocicletas, ou até mesmo bicicletas, devido a isso o termo foi modificado para "*moto boy*", podendo ser funcionário orgânico da empresa ou serviço terceirizado.

Este tipo de profissional necessita de algumas qualidades, como:

- Dinamismo;
- Atenção;
- Organização;
- Paciência;
- Disposição;
- Proatividade;
- Educação;
- Autocontrole;
- Habilitação para dirigir motocicletas e veículos.

Normalmente devido a facilidade de contratação é o cargo inicial de muitas carreiras, ainda está em alta no mercado de trabalho, e apesar do termo estar no masculino, muita mulheres exercem a função.

As rotinas atuais do *"office-boy"* são normalmente de logística de entrega de documentos importantes, serviços externos de pagamento de contas na rede bancária, visitação a clientes, serviços de cartório, cobranças e lidar com papéis burocráticos.

Mesmo com o avanço digital muitas organizações mantem a função, pois é o acesso ao avanço na carreira, uma vez que é por onde o funcionário aprende como a empresa funciona, sendo a exigência de se possuir no mínimo o ensino médio.

A importância do contínuo na produtividade do escritório

Apesar das tarefas administrativas estarem automatizadas as rotinas internas ainda continua sendo burocráticas, o processamento de papeis, como digitalização, indexação e arquivamento, também existem ainda as autenticações de documentos, colher assinaturas e etc., um processo pode travar caso uma tarefa não seja cumprida.

O *"office-boy"* assegura a fluidez das rotinas internas de um escritório ou departamento, mantendo o fluxo correto de materiais e de trabalho. Todos os departamentos recebem o material que precisam, na hora que precisam, assegurando o fluxo correto de trabalho e gerando vantagem no ganho de tempo da equipe, pois estarão focados na atividade chave de suas funções.

UNIDADE V – AMBIENTE ORGANIZACIONAL

"Uma organização que visa o lucro é, não apenas falsa, mas também irrelevante. O lucro não é a causa da empresa, mas sua validação". ***Peter Drucker.***

5.1. AMBIENTE DAS EMPRESAS

Definição das Organizações - Organização é a atuação contínua de uma coletividade em prol de um objetivo comum, sendo organizadas em sistemas normativos, de controle e autoridade, além de possuir sistemas de comunicação e coordenação de procedimentos, acarretando consequências das suas atividades para os indivíduos, e para a sociedade.

As Organizações e os Indivíduos

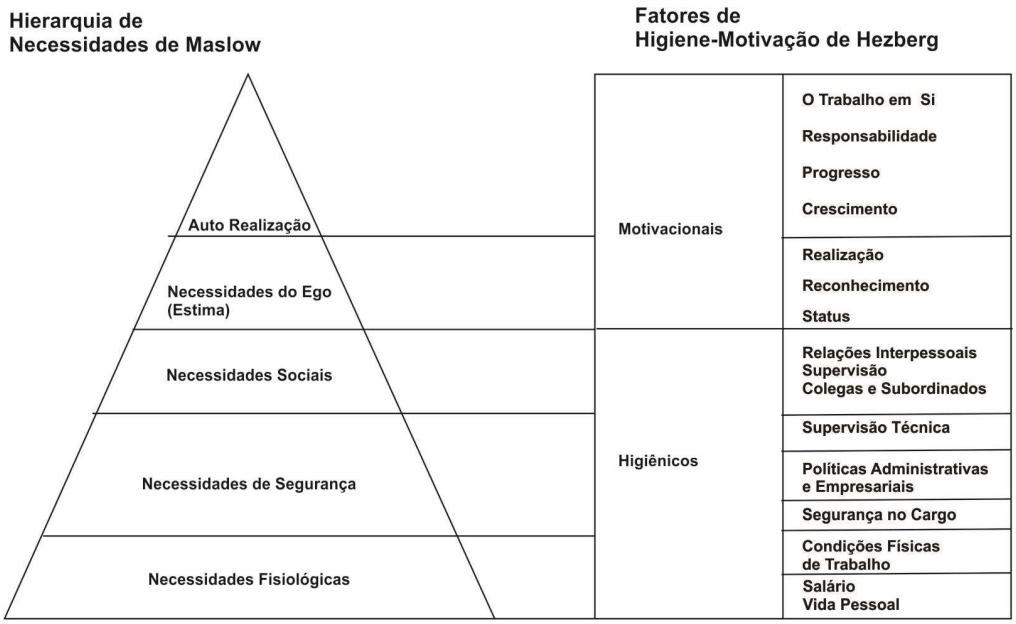
As organizações são os agrupamentos de indivíduos, os quais são doutrinados a exercer atividades com base nas exigências para a consecução de um objetivo comum, inicialmente através de uma relação de troca e posteriormente apenas na referencia no processo de interação das atividades, quase sempre o grau de interação está relacionado ao cargo ocupado.

Quase sempre os fatores comportamentais não estão relacionados diretamente as atividades ocupadas, mas sim o individuo é treinado de acordo com sua atividade ou grau do cargo que ocupa. Muitas vezes os sentimentos alheios ao comportamento do indivíduo, mas essenciais à atividade exercida, são absorvidos ao longo do tempo e durante a exposição ao treinamento.

Maslow em seu estudo das necessidades humanas coloca que muito mais do que uma necessidade de sobrevivência o ser humano sente a necessidade de realização.

Herberg desenvolveu um estudo em dois fatores, os quais propõem que a influencia do desempenho se deve a fatores motivacionais e de higiene, relacionados ao ambiente de trabalho, envolvendo as politicas internas e as forma de administrar.

Figura 5: Hierarquia das Necessidades de Maslow x Fatores Higiênicos de Hezberg



Fonte: Adaptado pelo autor.

Portanto nessa premissa é que as organizações estão mais preocupadas a desenvolver não somente a produtividade, mas a qualidade de vida de seus colaboradores. No decorrer deste estudo poderemos visualizar as ferramentas de desenvolvimento humano, as quais estão cada vez mais inseridas no contexto das organizações.

Ambiente das Organizações

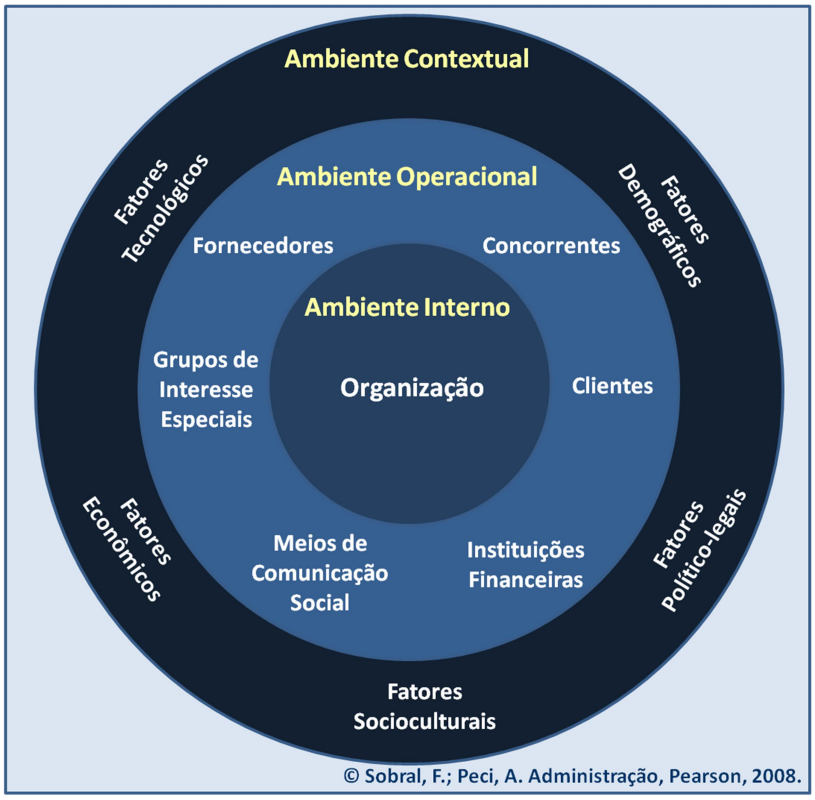
O ambiente organizacional refere-se ao conjunto de forças, tendência e instituições, tanto externas como internas à organização, que têm o potencial para influenciar o desempenho organizacional.

O ambiente externo é o contexto ou meio em que as organizações estão inseridas, sendo constituído por elementos que influencias externamente aos limites da organização.

O ambiente interno é composto pelos elementos de dentro da organização, como os recursos, trabalhadores, administradores, cultura

organizacional, a tecnologia utilizada, estrutura organizacional, instalações físicas, etc.

Figura 6: Ambiente das Organizações



5.1.1. Estrutura das Organizações

Toda Organização é composta por uma estrutura formal, disposta por regras e procedimentos e uma estrutura informal, aquela desenvolvida por meio dos relacionamentos dos indivíduos.

Estrutura Formal - Representada pelo organograma da empresa e seus aspectos básicos são apresentados no sistema de responsabilidade, sistema de autoridade, sistema de comunicação, níveis de influência e abrangência da estrutura organizacional, etc.

Estrutura Informal - Apesar de a estrutura informal ser considerada, algumas vezes, como uma força negativa ao trabalho, nem sempre isso ocorre, se seus interesses forem integrados com os da empresa então trabalhará pelos objetivos da empresa e não contra eles.

Quadro 2: Diferenças entre as estruturas Formal e Informal

ESTRUTURA FORMAL	ESTRUTURA INFORMAL
• Ênfase nas posições do quadro funcional em termos de autoridades e responsabilidades; • Controle; • Normas, regulamentos; • Cargos podem ser extintos ou sofrer mudanças; • Autoridade: vem dos superiores; • Estrutura Estável.	• Ênfase nas pessoas e em suas relações; • Ausência ou pouco controle; • Muitas Resistências; • Não pode ser extinta • Autoridade: vem de quem é objeto de • Controle (liderança); • Estrutura Instável.

Fonte: Adaptado pelo Autor.

Fatores a avaliar na organização empresarial

- ✓ A estrutura de acordo com suas estratégias e objetivos;
- ✓ O agrupamento e ordem das atividades e dos recursos empresariais;
- ✓ As funções básicas da organização;
- ✓ As tarefas, rotinas e procedimentos administrativos;
- ✓ A organização dos cargos e funções, bem como suas responsabilidades;
- ✓ O processamento de informações e recursos;
- ✓ A forma de medir o desempenho de acordo com os objetivos;
- ✓ Os fatores motivacionais para as atividades;
- ✓ A estrutura formal adequada;
- ✓ A influência da estrutura informal.

Figura 7: Fundamentos da Organização

5.2. SISTEMA DE RESPONSABILIDADE

A responsabilidade diz respeito ao comprometimento com uma determinada tarefa, seguindo os preceitos da organização é o que deve ser executado, a qual acompanha o exercício da autoridade.

Responsabilidade Empresarial

A primeira responsabilidade de um empreendedor na contextualização de sua organização é a constituição jurídica da empresa, podendo ser de diferentes formas e tamanhos, mas as sociedades empresariais podem ser classificadas por duas formas jurídicas básicas: O empresário e a sociedade empresária, onde a primeira é representada apenas por uma pessoa e a outra na forma de associação de duas ou mais pessoas.

Em toda empresa ao serem elaborados a sua constituição deve ser efetuado o planejamento das ações empresariais, sua estrutura, suas tarefas, seus objetivos, para isso devem estar sustentadas por quatro atividades essenciais:

Definição da missão corporativa;
Estabelecimento de Unidades Estratégicas de Negócio, ou setores de atuação;
Alocação de Recursos para cada unidade designada;
Planejamento de sua estrutura.

Autoridade

Autoridade na verdade é o poder de dirigir as pessoas e os recursos organizacionais na execução das tarefas para que os objetivos sejam alcançados, além de tomar decisões, em uma empresa, essa autoridade é fornecida com base na posição hierárquica desenvolvida pela empresa.

Centralização x Descentralização

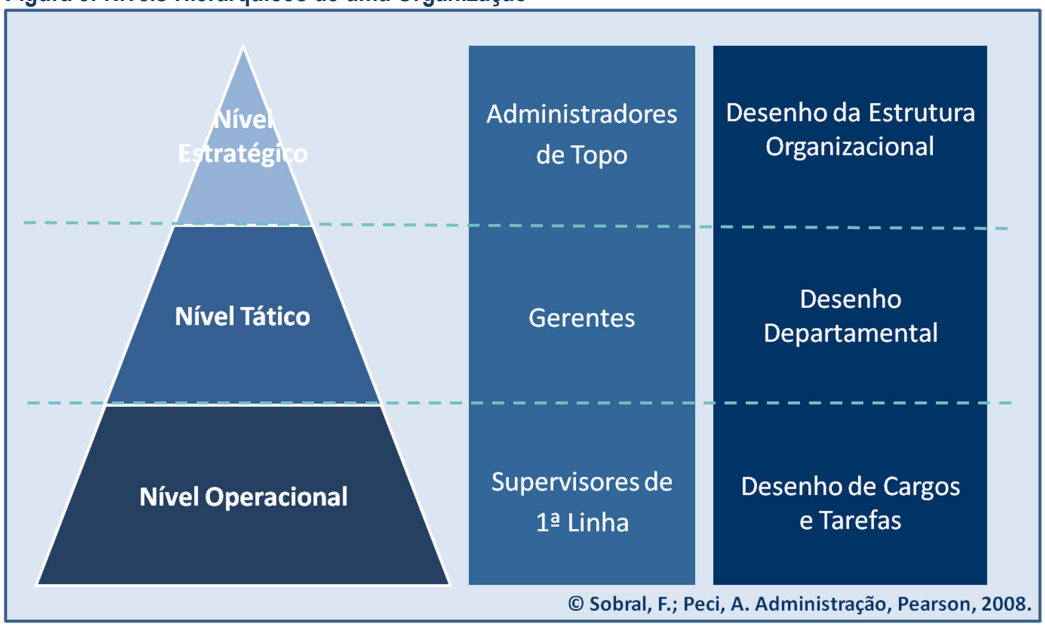
O nível de **centralização** ou **de descentralização** de uma empresa refere-se ao nível da hierarquia em que são tomadas as decisões. O grau de centralização depende do tamanho da empresa, ambiente em que está inserida, e de suas características internas.

Já o grau de descentralização depende de como é efetuada a delegação da autoridade, isto é, de como a autoridade é transferida nos níveis hierárquicos da organização.

Formas de descentralização

Existe uma confusão entre delegação e descentralização, mas são muito diferentes, descentralização existe em três formas, a descentralização por território ou geográfica, onde se divide um território de atuação, a descentralização por funcional, que é aquela onde se divide estruturas de serviço ou funções com base na capacidade técnica e a descentralização por colaboração, a qual funciona com base em colaboração entre departamentos ou setores para um objetivo fim.

Figura 8: Níveis Hierárquicos de uma Organização



UNIDADE VI – COMUNICAÇÃO E CONTROLE

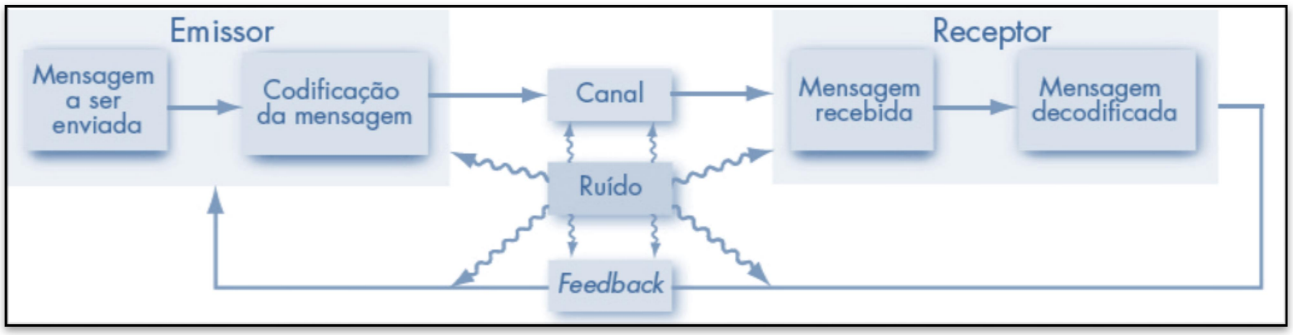
"Comunicação não é o que você fala, mas o que o outro compreende do que foi dito" ***Claudia Belucci.***

6.1. COMUNICAÇÃO

A comunicação é a transferência de ideias e a consequente compreensão do que foi dito entre duas ou mais pessoas, e quando isso não acontece é a maior fonte de conflitos entre as pessoas.

Portanto a comunicação é peça importante no processo organizacional, para que as tarefas, atividades e mensagens sejam compreendidas de forma clara e objetiva.

Figura 9: Processo de Comunicação



Fonte: Adaptado de Robbins, S.; Judge, T.; Sobral, F (2011).

No processo de comunicação organizacional existe a comunicação formal aquela em que são estabelecidos pela organização os canais oficiais, os quais transmitem as mensagens relacionadas às atividades de trabalho. Como também existe a comunicação informal, que é aquela derivada da comunicação espontânea dos indivíduos em seu relacionamento diário.

O cuidado que se deve tomar é de que a comunicação informal não interfira na comunicação formal trazendo complicações e/ou problemas derivados de boatos ou informações falsas.

Figura 10: Poder de um boato

Fonte: A comunicação como fator de sucesso organizacional. Mara Braile, (2016 - pág. 53).

Tipos de Comunicação

Comunicação oral – aquela verbalizada entre os membros da organização;

Comunicação escrita – aquela efetuada por meio de memorandos, normas, procedimentos e ofícios;

Comunicação não verbal – aquela feita por gestos ou movimentos corporais ou faciais;

Comunicação eletrônica – aquela efetuada por disponíveis eletrônicos móveis, e-mails ou sms.

6.2. DILEMA DA ORGANIZAÇÃO A GESTÃO DE MUDANÇAS

Com o avanço crescente da tecnologia muitas empresas sofrem mudanças extremas e este processo traz constantes desconfortos, principalmente para melhorar seu desempenho, e consequentemente cria um ambiente de desequilíbrio e instabilidade e nesse caso a organização precisa lidar com estas mudanças.

Necessidades de Mudança

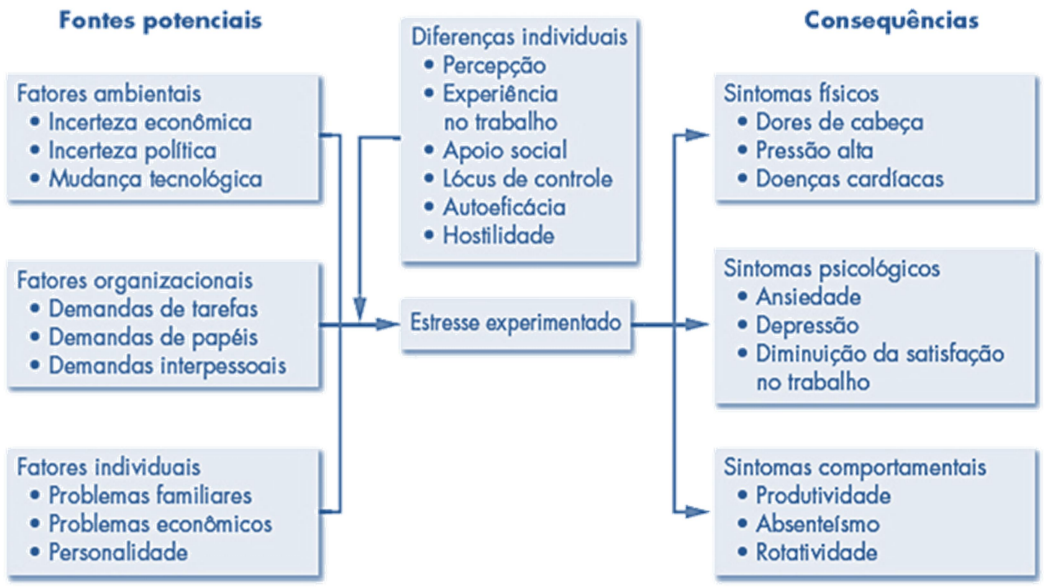
É necessário que haja mudanças no contexto organizacional para que se possa implementar inovações que impulsionem o desenvolvimento da organização, trazendo uma nova visão empresarial, mas para isso se deve considerar os fatores de:

- Profundidade da mudança;
- Velocidade da mudança;
- Forma de implementação;
- Capacidade da equipe em absorver a mudança;
- Identificar as fontes de resistência à mudança;
- Definir o volume de stress.

Fatores do dilema organizacional:

- Natureza da força de trabalho – de onde vêm os trabalhadores;
- A tecnologia utilizada;
- Qual o choque econômico advindo da mudança;
- Os fatores competitivos;
- As tendências sociais;
- Politicas organizacionais.

Figura 11: Modelo de Stress



Fonte: Robbins, S.; Judge, T.; Sobral, F (2011).

Para o processo de mudança é necessário que a empresa/organização desenvolva uma dinâmica gerencial que passa pelos conceitos de liderança, poder e autoridade, estando eles interligados para uma melhor tomada de decisões:

A. Tomada de decisões:

- Decisão Individual;
- Decisão Organizacional.

B. Poder e política:

- Poder Pessoal;
- Poder Organizacional;
- Poder Vertical;
- Poder horizontal;
- Influência Política.

6.3. CONTROLE

Segundo o dicionário, controle é fiscalizar, monitorar, verificação de algo ou de informações.

Nas empresas ou organizações o controle é efetuado com dois intuitos:

⇒ Monitorar as atividades, garantindo que elas sejam executadas como planejado, visando o atingimento de metas e objetivos;

⇒ Corrigir possíveis desvios de curso ou ação, não condizente com o que foi planejado.

O controle pode ser efetuado em três níveis operacionais:

Preventivo – quando se antecipa aos problemas, verificando se normas, procedimentos e treinamentos estão alinhados, sendo seu foco os insumos;

Simultâneo – aquele que ocorre enquanto as atividades de processo estão sendo executadas, verificando os dados na medida em que estes ocorrem, sendo seu foco o processo;

Posterior – efetuado após a execução de uma ação ou atividade, sendo seu foco os resultados.

Para um controle efetivo é necessário:

Excelente sistema de informações gerenciais – capaz de cobrir todas as atividades organizacionais;

Liderança e organização - os lideres da organização devem estar alinhados a uma visão comum da inovação, além da compreensão compartilhada dos objetivos empresariais;

Pessoas e Capacidades – a disciplina para criar capacidades e inovação;

Processos e ferramentas – ferramentas que permitam uma abordagem sistêmica, geração de ideias, e de canais de administração;

Medidas de desempenho – que sejam eficazes e realistas de acordo com a capacidade da organização de desenvolver seus processos.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ANDRADE, Rui Otávio B.. AMBONI, Nério. 3ª ed. **Teoria Geral da Administração**. Elsevier Editora Ltda. Centro – Rio de Janeiro – RJ. 2018.
- ANTONIO, Francisco Alves. A Força da Área de Compras. 1ª ed. Piracicaba São Paulo, 2015.
- BRAILE, Mara. **Comportamento organizacional -** Rio de Janeiro: UVA, 2016.
- CRUZ, Tadeu. *Sistemas, Organização & Métodos*. São Paulo: Atlas, 2002.
- MODEN, Yasuhiro. Sistema Toyota de Produção Uma Abordagem Integrada ao Jus-in-time 4ª ed. Tradução, Ronald Saraiva de Menezes, Bookmam 2015.
- PRESTES MOTTA, Fernando; VASCONCELLOS, Isabella. **Teoria Geral da Administração**. São Paulo: Cengage Learning, 2006.
- ROBBINS, S.; JUDGE, T.; SOBRAL, F. **Comportamento Organizacional: Teoria e Prática no Contexto Brasileiro.** São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2011.
- ROCHA, Luiz Oswaldo Leal da. *Organização e Métodos*. São Paulo: Atlas, 1998.
- SILVA, Bráulio Wilker. Gestão de Estoques: Planejamento, Execução e Controle. 2ª ed. João Monlevade: BWS Sonsultoria, 2019.
- SOBRAL, Filipe; PECI, Alketa. **Administração: teoria e prática no contexto brasileiro**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2008.