

APOSTILA

ASSISTENTE ADMINISTRATIVO



ASSISTENTE ADMINISTRATIVO

Apresentação do Curso e dos Objetivos.....	03
Visão Geral das Atividades e Responsabilidades de um Assistente Administrativo.....	04

Módulo 1: Fundamentos da Administração

- **Conceitos Básicos de Administração.....**05
- **Tipos de Organizações e Estruturas Administrativas.....**06
- **Funções e Papéis do Assistente Administrativo.....**07

Módulo 2: Comunicação e Atendimento ao Cliente

- **Técnicas de Comunicação Verbal e Não-Verbal.....**09
- **Atendimento Telefônico, Online e Presencial.....**11
- **Técnicas para lidar com Reclamações e resolver Problemas.....**13

Módulo 3: Organização e Arquivamento de Documentos

- **Princípios de Organização e Classificação de Documentos.....**15
- **Técnicas de Arquivamento Físico e Digital.....**16
- **Gestão de Documentos Eletrônicos.....**17

Módulo 4: Rotinas Administrativas

- **Agendamento de Compromissos e Reuniões.....**21
- **Elaboração de Relatórios e Planilhas.....**23
- **Controle de Estoque e Materiais de Escritório.....**26

Módulo 5: Noções de Contabilidade e Finanças

- **Princípios Contábeis Básicos.....**29
- **Controle de Fluxo de Caixa.....**30
- **Noções de Orçamento e Controle de Custos.....**32
- **Processamento de Contas e Despesas.....**34

Módulo 6: Gestão de Projetos e Tarefas

- **Fundamentos de Gestão de Projetos.....**36
- **Organização e Acompanhamento de Tarefas.....**38
- **Uso de Ferramentas de Produtividade e Gerenciamento de Projetos.....**41

Módulo 7: Ética e Responsabilidade Profissional

- **Ética no Ambiente de Trabalho.....**42
- **Comportamento Profissional e Relações Interpessoais.....**44
- **Confidencialidade e Privacidade da Informação.....**45

Módulo 8: Soft Skills para o Assistente Administrativo

- **Habilidades de Liderança e Trabalho em Equipe.....47**
- **Resolução de Problemas e tomada de Decisões.....49**
- **Gerenciamento do Tempo e Organização Pessoal.....50**

Módulo 9: Tecnologia e Ferramentas de Escritório

- **Uso de Aplicativos de Produtividade.....52**
- **Noções Básicas de Sistemas de Gestão Empresarial.....54**
- **Ferramentas de Comunicação e Colaboração Online.....55**

Módulo 10: Desenvolvimento Profissional

- **Plano de Carreira e Oportunidades de Crescimento.....57**
- **Autodesenvolvimento e Aprendizado Contínuo.....58**
- **Dicas para Entrevistas e Elaboração de Currículo.....59**

Encerramento: Recapitulação dos principais tópicos abordados.....62

BIBLIOGRAFIA.....64

ANEXO A.....66

APRESENTAÇÃO DO CURSO E DOS OBJETIVOS

O assistente administrativo, como o próprio nome diz, presta serviços de assistência e apoio na parte administrativa de empresas privadas e públicas. Ele pode exercer essa função diretamente ligado à gestão ou para um departamento ou área. Como a área de Administração oferece um leque bastante amplo de atuações, o assistente administrativo pode ser contratado para uma variedade enorme de cargos e funções. Por isso, o maior objetivo de nosso curso é descrever com eficiência todas essas possibilidades de atuação.

O curso de Assistente Administrativo pretende atender às necessidades do mercado, visando preparar um profissional multifacetado, versátil, técnico e conhecedor das funções administrativas. A formação teórica servirá como base do curso que se expande para as práticas cotidianas de uma organização. Também pretendemos formar um profissional atualizado em relação aos novos modelos de gestão e de administração.

Apresentaremos fundamentos teóricos sobre administração, funcionamento das organizações empresariais, contabilidade, tecnologia, marketing e conduta profissional. Além dos conhecimentos teóricos, iremos abordar questões práticas que envolvem o trabalho administrativo, como organização da parte burocrática e logística da empresa. Além disso, o assistente precisa conhecer as quatro funções administrativas: planejar, organizar, dirigir e controlar. A parte financeira da administração também será abordada, através de tópicos sobre a parte contábil, o controle de contas a pagar e receber, a emissão de notas fiscais, a elaboração de relatórios financeiros e a atualização de cadastros de clientes e fornecedores.

O cargo de assistente administrativo também conta com a prestação de serviço de apoio para diversos departamentos de uma empresa, em especial o administrativo, o de recursos humanos, de finanças e de logística. Fora da empresa, há também funções relacionadas aos clientes e ao mercado consumidor, tirando dúvidas sobre produtos e serviços, comunicação com fornecedores, entre outras. Para exercer todas essas funções, iremos explorar ao máximo o ambiente da empresa e preparar você para este cargo.

O curso está dividido em dez módulos:

- Módulo 1: Fundamentos da Administração
- Módulo 2: Comunicação e Atendimento ao Cliente
- Módulo 3: Organização e Arquivamento de Documentos
- Módulo 4: Rotinas Administrativas
- Módulo 5: Noções de Contabilidade e Finanças
- Módulo 6: Gestão de Projetos e Tarefas
- Módulo 7: Ética e Responsabilidade Profissional
- Módulo 8: Soft Skills para o Assistente Administrativo
- Módulo 9: Tecnologia e Ferramentas de Escritório
- Módulo 10: Desenvolvimento Profissional

Ao final, faremos uma recapitulação do que foi estudado e uma avaliação do conhecimento adquirido. Bons Estudos!

Visão Geral das Atividades e Responsabilidades de um Assistente Administrativo

Em muitas empresas, o cargo de assistente administrativo pode ser nomeado como auxiliar administrativo, mas as funções, geralmente, são as mesmas. Em algumas empresas, existem ambos, sendo que o auxiliar exigiria menos experiência, mas dependerá do que a empresa define para um e outro. O nosso curso, tem como objetivo fornecer conhecimentos suficientes para as funções do assistente administrativo, trabalhando com os conteúdos necessários e úteis das seguintes áreas: administrativa; financeira; compras; estoque; marketing; recursos humanos e logística. O assistente administrativo é o responsável por apoiar um gestor ou um departamento da empresa, cuidando de assuntos operacionais e burocráticos.

A gestão de negócios está ligada às habilidades de gerenciar recursos e processos em uma empresa. A gestão pode ser exercida por uma ou mais pessoas, que usam ferramentas e conhecimentos para organizar os diversos aspectos e setores do negócio, nas entradas ou saídas de recursos, no relacionamento com clientes e fornecedores e na organização das funções dos colaboradores. Dessa forma, assistente e quem ele assiste (seja uma única pessoa ou um grupo, setor, departamento, etc.) são os grandes responsáveis pelos processos gerenciais da organização, independentemente do tamanho da mesma. Nesta tarefa, ser organizado e disciplinado é fundamental para o próprio desempenho e para o da empresa. Além de cuidar da agenda de gestores ou setores, o assistente administrativo precisa estar apto ao trabalho operacional como a organização de documentos, gestão de clientes e produtos.

O trabalho como assistente administrativo envolve uma variedade muito grande de funções, tarefas e até mesmo cargos, já que pode auxiliar diversas áreas da administração. Para isso, sua formação deve ser para um profissional versátil e flexível dentro da organização. De acordo com a Classificação Brasileira de Ocupações – CBO, o assistente administrativo engloba o agente administrativo, apoiador político partidário, assistente administrativo sindical, assistente de compras, assistente de escritório e assistente técnico no serviço público (fonte: <http://www.mtecbo.gov.br/>). O assistente administrativo pode atuar na:

- ✓ *Execução de serviços de apoio nas áreas de recursos humanos, administração, finanças e logística;*
- ✓ *Atendimento de fornecedores e clientes, fornecendo e recebendo informações sobre produtos e serviços;*
- ✓ *Tratamento de documentos variados, cumprindo todo o procedimento necessário referente aos mesmos;*
- ✓ *Atuação na concessão de microcrédito a microempresários, atendendo clientes em campo e nas agências, prospectando clientes nas comunidades;*
- ✓ *Atuação na área de captação de recursos, planejando e implementando estratégias de captação e contato com doadores/ parceiros.*

Como podemos ver, são funções variadas e diversificadas que pretendemos abordar aqui para seu melhor preparo.

MÓDULO 1: Fundamentos da Administração

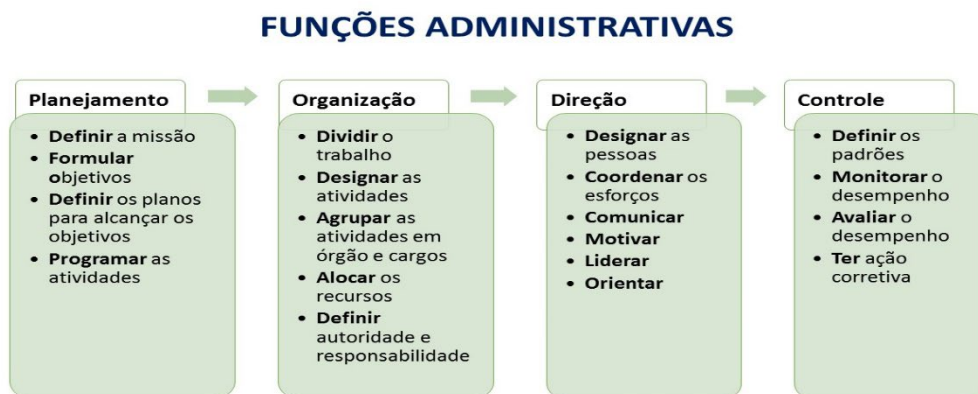
Neste módulo, serão apresentados os conceitos básicos da área de administração, com sua história e das organizações empresariais, os processos gerenciais e funções administrativas; serão descritos os tipos organização e de estruturas administrativas, sendo destacados os modelos atuais de administração e gestão.

• Conceitos Básicos de Administração

Começaremos nossos estudos apresentando a área de Administração, com todas suas possibilidades de atuação e as principais funções administrativas dentro de uma organização. A administração de uma empresa inclui o desempenho de gestão ou de operações de negócios e tomada de decisão, bem como a organização eficiente de pessoas e outros recursos, para direcionar as atividades para atingir metas e objetivos comuns. Em geral, a administração tem função de gerenciamento em setores como finanças, de pessoal e de tecnologia da informação. As principais áreas de atuação do administrador são:

- ✓ Recursos humanos.
- ✓ Gestão financeira.
- ✓ Marketing.
- ✓ Logística.
- ✓ Controladoria.
- ✓ Consultoria.
- ✓ Comércio exterior.
- ✓ Vendas.

Cada uma dessas áreas será devidamente apresentada e estudada durante nosso curso. Além de se preparar para atuar em quaisquer dessas áreas, o assistente administrativo precisa conhecer as funções administrativas. Conheceremos os detalhes dessas funções durante nossos estudos, nos capítulos seguintes e são elas: **planejar, organizar, coordenar e controlar**. Observe a imagem abaixo:



Fonte: site Passei Direto

• Tipos de Organizações e Estruturas Administrativas

A organização empresarial diz respeito a tudo o que acontece dentro de uma empresa, desde estratégias de marketing e comunicação com os clientes até a escala de horários de funcionários e o controle de desempenho dos mesmos. Toda empresa, independentemente de seu tamanho ou do segmento no qual atua, tem três características comuns (RODRIGUES, 2016):

- ✓ Um propósito ou objetivo a seguir;
- ✓ É composta por pessoas que concretizam esses objetivos empresariais;
- ✓ Desenvolve uma estrutura organizacional sistemática que define as funções, limites e responsabilidades dessas pessoas, dentre elas, as dos gestores.

Podemos ter, atualmente, dois tipos de empresa: a mecanicista ou a orgânica. Uma empresa de estrutura mecanicista tem uma hierarquia rígida, regras inflexíveis de trabalho e comportamento e seu principal objetivo é gerar lucro. Ao contrário disso, a empresa com estrutura orgânica tem como princípio básico servir a humanidade e não gerar lucros a qualquer custo. Enquanto a empresa com estrutura mecanicista funciona como uma máquina, automatizada e fria, sem espaço para adaptações e flexibilizações, a empresa orgânica é como um organismo vivo, mutável e adaptável às situações.

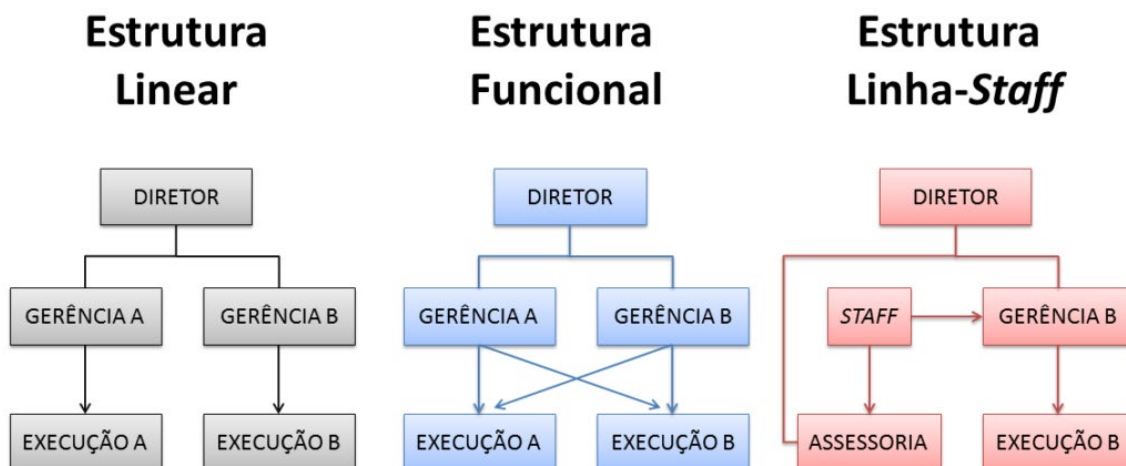
A hierarquia nas empresas orgânicas basicamente inexiste, pois, os colaboradores, embora exerçam funções diferentes, são tratados da mesma forma e tem o mesmo poder. A motivação dos funcionários de uma empresa de estrutura orgânica nasce dentro da empresa, com colaboração, valorização, respeito e qualidade no trabalho; e não de fatores externos como bônus e vendas.

O perfil das empresas e da sua administração mudou de forma profunda ao longo da história. As organizações empresariais e a gestão de negócios, devido a essa variedade de funções e atividades que envolve uma empresa, costumam adotar modelos de gestão, tais como:



Fonte: <https://keeps.com.br/modelos-de-gestao-conheca-os-mais-utilizados/>

✓ Estruturas Administrativas



Uma organização empresarial pode se estruturar de diversas formas, de modo a garantir a eficiência e estabilidade de seus processos produtivos e administrativos. Os níveis funcionais são estabelecidos pelo organograma e com base nas funções e nas tarefas dos colaboradores. Assim, se estabelece uma estrutura de funcionamento cujos principais tipos são (CHIAVENATO, 2014):

- ✓ **Estrutura linear:** forma estrutural mais simples e antiga, possui um formato piramidal, com linhas diretas e únicas de responsabilidade entre superior e subordinados. Tem como características principais: linha de autoridade linear; formalismo, centralização de poder e decisões;
- ✓ **Estrutura funcional:** baseada no princípio da especialização das funções: os colaboradores não se subordinam a um gestor, mas a vários especialistas, que detêm o poder de decisão dentro de sua área de especialidade. Suas características são: fragmentação da autoridade e poder de decisão, linhas diretas de comunicação, valorização da especialização e descentralização;
- ✓ **Estrutura linha-staff:** é o resultado da combinação dos tipos de organização linear e funcional, com o predomínio da estrutura linear, a fim de reunir as vantagens destes dois tipos e reduzir as desvantagens.

As autoridades das estruturas se diferem em:

- ✓ **Autoridade de linha:** linear; absoluta, total; cadeia escalar, relação hierárquica entre chefe e subordinado;
- ✓ **Autoridade de staff:** funcional; relativa, parcial; especialização, relação de consultoria, de assessoria.

• Funções e Papéis do Assistente Administrativo

Nos serviços de apoio à gestão ou ao departamento de uma forma geral, o assistente administrativo desempenhará as mais variadas funções, relacionadas aos processos gerenciais de planejar, organizar, coordenar, controlar. Ele pode exercer funções internas e externas, tais como negociar com fornecedores,

comprar insumos e matéria-prima, gerenciar depósitos ou bibliotecas corporativas, atender o cliente, etc. Os deveres específicos do trabalho variam de acordo com a experiência, cargo e especialidade, podendo variar também de empresa para empresa. Basicamente, as seguintes funções são esperadas do assistente:

- ✓ Manter sistemas de arquivamento em papel e eletrônico para registros e mensagens;
- ✓ Gerir e-mail da gestão/setor/departamento: encaminhar mensagens, monitorar caixa de entrada, anexar arquivos, criar e organizar pastas de e-mails e documentos importantes e e-mails, etc.;
- ✓ Receber, ler e encaminhar correspondências;
- ✓ Revisão: verificar ortografia e gramática de documentos;
- ✓ Operar máquinas de fax, videoconferência, sistemas telefônicos e outros equipamentos de escritório, preparar reuniões, etc.;
- ✓ Computador: criar planilhas, redigir mensagens, gerenciar bancos de dados e preparar apresentações, relatórios e documentos;
- ✓ Preencher formulários de acordo com os procedimentos da empresa.

Embora os assistentes administrativos trabalhem geralmente em empresas tradicionais, também há ampla oferta de vagas em instituições de ensino, hospitais, agências governamentais, escritórios jurídicos, clínicas de saúde, entre outros. A maioria trabalha em período integral em ambientes de escritório, sendo que muitos têm feito trabalho híbrido: metade em casa, metade na firma (Fonte: <https://www.educacaoetransformacao.com.br/o-que-faz-um-assistente-administrativo/>).

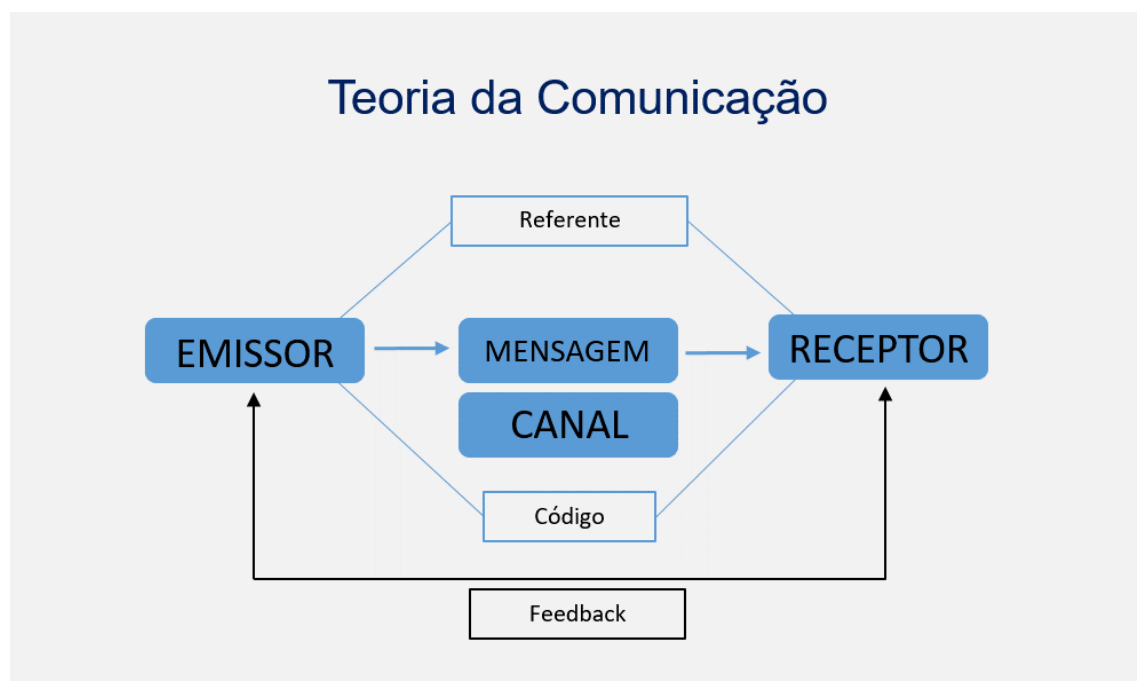
MÓDULO 2: Comunicação e Atendimento ao Cliente

Atualmente, as empresas dispõem de inúmeras possibilidades de comunicação com seus clientes, entre presenciais e virtuais. Apesar de essas possibilidades parecerem uma facilidade, as empresas têm tido dificuldades em atender a demanda por soluções e reclamações, sendo que estas dificuldades não se relacionam aos canais de comunicação, mas à forma de como os usamos. A comunicação só se estabelece e se torna eficaz quando um emissor consegue fazer chegar uma mensagem a um receptor e se faz entendido por este. Este é o processo de comunicação, que será estudado agora, de forma a aprendermos a melhor forma de se comunicar com os clientes.

- **Técnicas de Comunicação Verbal e Não-Verbal**

A principal forma de nos comunicarmos com os outros seres humanos é a linguagem humana. Ela é a principal forma de adquirirmos e trocarmos conhecimentos, pensamentos e emoções. Acredita-se que a linguagem humana seja algo natural, enquanto a língua seja algo aprendido. A linguagem, ou seja, a forma como nos comunicamos, é um instrumento inato.

A linguagem não pode ser confundida com língua. A língua (portuguesa, inglesa, francesa, etc.) é apenas uma manifestação (verbal) da linguagem, sendo que existe também a manifestação não-verbal, como a LIBRAS, língua de sinais, por exemplo. No processo de comunicação, a língua é apenas mais um meio de transmitirmos e recebermos mensagens. Vejamos abaixo (fonte: <https://www.prestus.com.br/blog/canais-de-comunicacao/>):



No processo apresentado acima, o emissor envia uma mensagem por um canal de comunicação (telefone, carta, e-mail, whatsapp, etc.) usando um código (língua escrita, falada, sinais, etc.) dentro de um referente (contexto, a empresa, por exemplo) e depois recebe um feedback. O processo de comunicação entre a empresa e seu público pode ser dividido em dois tipos:

- ✓ **Ativo:** quando a empresa entra em contato com o público;

- ✓ **Receptivo:** que é quando o público entra em contato com a empresa nos seus canais de comunicação.

A linguagem usada na comunicação pode ser verbal ou não-verbal. A verbal é expressa através de palavras escritas ou faladas, ou seja, a linguagem verbalizada. Já a linguagem não-verbal utiliza dos signos visuais para passar mensagens, por exemplo, as imagens nas placas, as cores na sinalização de trânsito, gestos, expressões faciais, etc. São sistemas de comunicação não-alfabéticos. Além desses dois tipos, podemos ter uma linguagem híbrida, em que se usa o visual e a língua, veja abaixo os três tipos:



No processo de comunicação, também existem níveis para a linguagem: formal e informal. No caso do uso da linguagem verbal, podemos escolher usar uma linguagem culta/padrão ou coloquial. Em ambientes formais, acadêmicos ou profissionais devemos utilizar o nível padrão, como por exemplo: aulas, palestras, dissertações acadêmicas, artigos científicos. Se estamos, porém, entre amigos e familiares, em situações mais informais, de lazer e diversão, escolhemos uma linguagem mais simples, mais leve, ou seja, de **Nível Coloquial/Popular**. Além desse nível, a informalidade também nos permite as **Gírias** (palavras adaptadas culturalmente para outros usos) ou **Neologismos** (novas palavras, criadas pelos usuários da língua), que são comuns em situações mais informais.

No contexto cultural, temos o **Nível Regional**, no qual usamos expressões e palavras locais, ou seja, que só são usadas por determinados grupos sociais de falantes da língua. Além dos regionalismos, também são comuns na língua os **Estrangeirismos**, palavras de outras línguas, adaptadas à nossa escrita e/ou pronúncia, ou não. Por exemplo: abajur, xampu, muçarela. Ao se comunicar com o cliente, a empresa deve adotar uma língua culta, mas não mecânica, a linguagem deve ser empática, acolhedora e humanizada.

Para isso, é fundamental que o atendente desenvolva todas as habilidades linguísticas. As habilidades linguísticas dizem respeito aos processos envolvidos nas situações de comunicação e esses processos podem usar a linguagem verbal ou não-verbal. Existem quatro habilidades linguísticas, vejamos:

- ✓ **Leitura:** decodificar a parte escrita e compreender o sentido e a mensagem do texto. Atendendo ao cliente, é fundamental saber interpretar e compreender o que ele escreve;

- ✓ **Escrita:** conseguir produzir textos escritos em língua portuguesa padrão, de forma a ser claro, objetivo, coeso e empático;
- ✓ **Fala:** conseguir se expressar oralmente na língua portuguesa, de forma a se fazer compreender, sempre de forma serena, educada e correta;
- ✓ **Escuta:** conseguir compreender a língua portuguesa oral. No caso do atendimento ao cliente, saber ouvir é o mais importante. É preciso anotar tudo o que o cliente fala, reivindica ou sugere, com paciência e educação, tentando sempre apresentar soluções rápidas e satisfatórias para ele.

- **Atendimento Telefônico, Online e Presencial**

Agora que já conhecemos o processo de comunicação, vamos falar dos canais mais usados pelas organizações. Começamos pelo telefone ou chamada de voz, que é um dos tipos de atendimento mais tradicionais. Ele é usado como um canal de suporte e atendimento para tirar dúvidas de forma rápida e eficiente. Muitos clientes preferem as chamadas de voz justamente por isso, então, é importante que a empresa disponibilize linhas na proporção de seu tamanho, ou seja, quanto maior a empresa, mais linhas. Para atender bem os clientes através das chamadas de voz, temos as seguintes dicas:

- ✓ Use robôs apenas para informações iniciais sobre a empresa e o produto. Para atender reclamações, dúvidas, trocas, sugestões e informações específicas, disponibilize atendimento humano;
- ✓ Agilize o processo de atendimento, sem deixar que o potencial cliente fique esperando ou que não encontre as informações desejadas.
- ✓ Use o telefone para entrar em contato com o público para anunciar novidades, manter um bom relacionamento ou pesquisar como estão sendo as experiências com a marca.
- ✓ Adeque a linguagem ao tipo de público/cliente;
- ✓ Seja paciente, saiba ouvir, nunca interrompa o cliente com rispidez;
- ✓ Use a língua culta, mas não arcaica ou com palavras muito difíceis;
- ✓ Explique quantas vezes forem necessárias o que o cliente deseja saber;
- ✓ Não altere a voz;
- ✓ Tenha empatia e seja acolhedor, deixando claro que entende o cliente e o que ele precisa.

Quando se trata de uma interação através de uma chamada de voz, não há como saber o que o cliente quer ou pensa a não ser através de palavras, por isso é fundamental ouvir o que ele tem a dizer, sempre perguntando caso fique confuso. Também é preciso dizer claramente e com respeito que está ali para ajudar e

que pretende fazer tudo que for possível para atender suas solicitações. É recomendável que o ambiente seja silencioso. A maioria das empresas colocam vários atendentes no mesmo local, o que dificulta ouvir o cliente e ainda exige que o atendente grite para se fazer entendido, isso é estressante para ambos e acaba com as chances de uma comunicação eficaz.

✓ **Atendimento Online**

O uso das tecnologias digitais nos processos de comunicação atuais é muito frequente. Praticamente nos comunicamos apenas através delas na maior parte do tempo. Com a empresa não é diferente. Entre as formas mais comuns estão (Fonte: <https://jetecommerce.com.br/blog/tipos-de-atendimento-ao-cliente/>):

- **E-mail:** é um meio de comunicação que pode ser usado para situações formais e informais na empresa. Em relação ao cliente, pode ser usado para envio de documentos, como contratos, envio de informações, de propagandas, de promoções, de novidades sobre a empresa e seus produtos. Também pode-se disponibilizar um endereço para receber solicitações e tirar dúvidas;
- **Chat online/chatbot:** recomendado para abordagem inicial, primeiras informações ou direcionamento do cliente para especialistas. Neste caso, é preciso ficar atento à eficiência e qualidade da tecnologia utilizada;
- **Redes sociais:** é comum um assistente administrativo ficar responsável pelas redes sociais de quem presta serviço. Neste caso, é fundamental que as mantenha atualizadas com informações sobre produtos, serviços, promoções, destacando as qualidades da empresa. É importante monitorar o engajamento, lendo e respondendo comentários guardando os seguintes princípios: ética, educação, correção gramatical e objetividade;
- **WhatsApp:** muitos clientes preferem falar por mensagens através do whatsapp, por ser mais barato e rápido. Para lidar com eles nessa interação, valem os mesmos princípios das outras redes sociais. Caso haja troca de áudios, considere os princípios da chamada de voz.

✓ **Atendimento Presencial**

O assistente administrativo pode ter como uma de suas responsabilidades o atendimento presencial, ao cliente e também fornecedores. Para isso, deve desenvolver habilidades relacionadas às interações humanas, como simpatia, articulação e postura. Para construir essa postura, é preciso trabalhar valores, personalidade, crenças e experiências, para se aproximar do cliente e suas preferências. Vamos ver algumas qualidades importantes:

- ✓ **Comportamento correto, ético e lícito;**
- ✓ **Foco e atenção no cliente** e nos sinais que este manifesta durante a interação;

- ✓ **Resiliência:** mesmo encontrando dificuldades em uma venda ou compra, não se deixam abater, buscam maneiras de se superar e fechar o negócio;
- ✓ **Preparação:** ter o máximo de informações sobre o produto e o perfil do consumidor;
- ✓ **Simpatia e Empatia:** saber interagir e lidar com seres humano;
- ✓ **Rapport:** pode ser definida como uma instantânea conexão e sintonia com outra pessoa ou um círculo de pessoas;
- ✓ **Habilidades Comunicativas:** saber ouvir, saber falar na hora certa, ter informações úteis, ser educado, simpático e receptivo;
- ✓ **Mostrar o produto como algo útil ao cliente,** como parte importante de sua rotina, sua vida.

- **Técnicas para lidar com Reclamações e resolver Problemas**

Ao longo do processo comunicativo, a empresa precisa lidar com a insatisfação e com problemas relacionados aos seus produtos ou serviços. Caso fique responsável por essas questões, o assistente administrativo deve se atentar para:

- ✓ O recebimento do feedback: monitorar os canais de comunicação para saber de onde e como chegam as reclamações;
- ✓ A busca por uma solução: procurar sempre atender as reivindicações dos clientes, na medida do possível e consultar os setores responsáveis para que o problema não se repita.

O objetivo deve ser sempre manter o cliente e deixá-lo satisfeito com a forma como a empresa lidou com suas demandas. As etapas da gestão de reclamações de clientes incluem:

- ✓ **Registro de reclamação de clientes:** formar banco de dados, classificando e organizando as reclamações;
- ✓ **Monitoramento:** frequência e padrão das reclamações, canais mais usados e sobre o que reclamam;
- ✓ **Transparência:** elaborar e divulgar relatórios de reclamações para gestores.

Entre as principais reclamações de clientes estão:

- ✓ Tempo de espera no atendimento;
- ✓ Mau funcionamento do produto;
- ✓ Vendedor despreparado;
- ✓ Atraso na entrega;
- ✓ Falta de resposta em canais de atendimento como as redes sociais;

- ✓ Respostas insatisfatórias.

Quanto à postura em relação ao cliente reclamante, é preciso levar em conta o seguinte (fonte: <https://www.zendesk.com.br/blog/reclamacoes-clientes/>):

- ✓ Ouvir com completa atenção o que o cliente tem a dizer;
- ✓ Reconhecer a falha e pedir desculpas;
- ✓ Priorizar a solução do problema;
- ✓ Registrar a reclamação e inseri-la no banco de dados;
- ✓ Monitorar os tipos de reclamações de clientes que chegam e como foram ou não solucionadas;
- ✓ Compartilhar as reclamações com os gestores relacionados aos problemas.

O registro em planilha das reclamações é fundamental e ela deve ser alimentada com frequência, assim como ser atualizada.

MÓDULO 3: Organização e Arquivamento de Documentos

Neste módulo, iremos apresentar funções do assistente administrativo que estão relacionadas aos aspectos burocráticos: arquivamentos, classificações e gestão de documentos, tanto na parte física, quanto na parte virtual.

- **Princípios de Organização e Classificação de Documentos**

É muito comum que assistentes administrativos fiquem responsáveis pela organização no escritório. Isso inclui receber, classificar e arquivar documentos, correspondência, pastas, entre outras papeladas que compõe a rotina de uma empresa. Essa organização, atualmente, passa também pelo digital. Para classificar documentos, de forma física ou digital, podemos optar pelos seguintes critérios (referência: <https://fretecomlucro.com.br/organizacao-de-documentos/>):

- ✓ **Espécie:** consiste na classificação do tipo de documento com base na origem das informações e na finalidade de uso. Por exemplo: laudos, petições, recibos, etc.;
- ✓ **Gênero ou formato:** representação do documento no formato impresso ou digital. Os textos (impressos e digitais), gravações em áudio, vídeos, gráficos e planilhas são exemplos de gêneros/formatos de documentos;
- ✓ **Assunto:** pode ser classificado como sigiloso ou público, por departamento, temas, setores, etc.;
- ✓ **Relevância:** classificação dos documentos de acordo com o estágio de produção e/ou com a frequência de uso na execução dos processos administrativos.

Se você usar o critério da espécie, siga as instruções abaixo para otimizar a classificação:

- ✓ **Comprovantes de pagamento;**
- ✓ **Documentos fiscais:** notas e cupons;
- ✓ **Contratos;**
- ✓ **Extratos:** os tipos mais comuns são os extratos de banco e do cartão de crédito;
- ✓ **Propostas;**
- ✓ **Cartas de cobrança;**
- ✓ **Recursos humanos:** contratos de experiência, holerites assinados, atestados médicos, folha ponto, comprovante de pagamento do FGTS, comprovante de pagamento do INSS.

Para facilitar o acesso aos documentos arquivos, divida-os entre o que é usado com frequência, esporadicamente ou dificilmente, ou seja:

- ✓ **Arquivo ativo;**
- ✓ **Arquivo inativo;**
- ✓ **Arquivo morto.**

Existem muitos riscos para os arquivos quando armazenados de forma física, por isso, é preciso adotar certos cuidados e práticas diárias convenientes no manuseio deles, ajudando a diminuir os problemas e tornando a administração dos arquivos mais eficiente:

- ✓ **Ter mais organização e uma rotina de higiene:** para as empresas que ainda mantêm arquivos físicos, é essencial fazer a higienização regularmente, além de conferir o estado dos documentos;
- ✓ **Estabelecer um protocolo de armazenamento:** crie regras de como a gestão de documentos e arquivos deve ser feita, com critérios específicos para cada tipo;
- ✓ **Ter organização inteligente:** a organização deve ser simples e eficiente, para que o acesso seja facilitado e otimize a rotina de quem precisa lidar com a documentação diariamente;
- ✓ **Ficar atento à nomenclatura dos arquivos:** o nome dos arquivos deve seguir um critério, caso contrário ficará mais difícil encontrar os documentos. Para arquivos com data, comece pelo ano. Ex.: 20220313, em vez de 13032022.

• **Técnicas de Arquivamento Físico e Digital**

Existe uma variedade enorme de materiais para arquivar documentos na parte física. Na forma digital, também existe uma infinidade de formatos. Vamos começar vendo as técnicas de arquivamento físico, mas antes, vejamos alguns materiais de escritório:

- ✓ **Pasta sanfonada;**
- ✓ **Pastas de arquivo;**
- ✓ **Gaveteiros;**
- ✓ **Caixa organizadora;**
- ✓ **Caixa arquivo box.**

Os documentos que você não quer fazer a organização em pastas ou caixas podem ser guardados ou ficar à disposição através de:

- ✓ **Pranchetas na parede:** é uma opção mais caseira, mas que serve quando são poucas contas a pagar;
- ✓ **Quadros de aviso:** ótimos para deixar recados ou ainda colocar as contas;

- ✓ **Caixa de correspondência:** pode deixar em cima da sua mesa e facilitar a organização de documentos da semana ou do mês.

Preservar arquivos físicos pode parecer difícil, principalmente se você tiver um volume grande de documentos, por isso, indicamos abaixo alguns cuidados que devem ser tomados para conservá-los:

- ✓ Cuidados com o ambiente de armazenamento, de modo a evitar que tomem sol, sejam expostos às variações de temperatura, agentes biológicos, entre outros perigos que falaremos em breve;
- ✓ Triagem inicial: organizando em blocos para facilitar a separação;
- ✓ Utilizar critérios na organização de arquivos físicos;
- ✓ Criação de um índice, físico e digital, que ficará visível perto do arquivo;
- ✓ Escolher um método de armazenamento;
- ✓ Ter atenção ao prazo de validade, principalmente em caso de contas;
- ✓ Microfilmagem: Microfilme é uma mídia analógica de armazenamento para livros, periódicos, documentos e desenhos;
- ✓ **Digitalização de documentos.**

Na forma digital, as pastas são usadas para organizar tudo que está dentro do computador. É nelas que você organiza seus documentos, vídeos, fotos, etc. As pastas podem ser nomeadas pelo usuário para localizar mais facilmente algum arquivo ou documento. Também se podemos renomear, excluir e mover, entre outras funções.

- ✓ **Pastas:** são utilizadas para organizar o HD, Disco Rígido. Exemplos de pastas que já vêm com o Windows: Meus Documentos, Minhas Imagens, Meus Vídeos, Minhas Músicas, etc.;
- ✓ **Pastas Públicas:** as pastas públicas são feitas para acesso compartilhado. Por padrão, uma pasta pública herda as configurações de sua pasta pai, incluindo as configurações das permissões.

• **Gestão de Documentos Eletrônicos**

A gestão de documentos digitais é a forma que usamos atualmente, para organizar e acessar arquivos de mídias digitais. A digitalização de documentos tem se tornado cada vez mais comuns nas empresas, já que traz vários benefícios, por ser uma tecnologia mais sustentável, mais barata e mais acessível, além de mais segura. Cada vez mais documentos têm sido criados e mantidos na forma digital, tais como: contratos, certidões, alvarás, comprovantes contábeis, autorizações, laudos, etc.

Independentemente do tamanho da empresa, lidar com documentos é sempre uma tarefa complexa. Isso torna mais difícil com empresas fisicamente

fragmentadas, ou seja, onde não há uma única sede, mas vários escritórios em locais diferentes. Como estamos falando de uma obrigação legal, a documentação funciona quase como a identidade de uma instituição, devendo ser preservada e organizada. Com a modernização e a digitalização dos processos de negócio, a gestão adequada dos documentos é importante para (fonte: Sydle):

- ✓ *Diferentes níveis de acesso aos documentos;*
- ✓ *Proteção contra riscos físicos, químicos, ambientais e biológicos;*
- ✓ *Aumento da produtividade, já que é mais simples acessar um documento;*
- ✓ *Redução na necessidade de espaço físico para guardar papéis;*
- ✓ *Proteção contra vazamento de dados;*
- ✓ *A possibilidade de acessar documentos em qualquer lugar, graças aos sistemas alocados em nuvem;*
- ✓ *Redução significativa de custos.*

A digitalização de documentos e arquivos também ajuda a eliminar alguns riscos ambientais que muitas vezes destroem ou danificam a documentação tradicional. É comum que as empresas tenham uma sala de arquivos ou para os documentos, ou os deixem em armários e gavetas. Assim, mesmo com uma rotina intensa de cuidados, eles podem sofrer com uma série de riscos, como:

- ✓ **Ambientais:** os raios solares são um dos principais riscos ambientais, já que estragam o papel e a tinta. Se um documento ficar muito tempo exposto ao sol, pode perder a autenticidade, já que o conteúdo começa a ficar apagado;
- ✓ **Físicos:** os riscos físicos incluem altas ou baixas temperaturas, excesso de iluminação e de umidade. Para evitar problemas graves, o ambiente deve ser climatizado, com temperatura sempre entre 20°C e 22°C. Importante também avaliar a qualidade do ar, já que a umidade excessiva pode mofar a papelada, enquanto ambientes muito secos danificam a fibra do papel;
- ✓ **Químicos:** o excesso de poeira ou a poluição do ar também podem provocar danos aos documentos e esses fatores nem sempre são levados em consideração;
- ✓ **Biológicos:** fungos, roedores e insetos, como traças e formigas, podem se tornar um enorme problema para os documentos;
- ✓ **Humanos:** as pessoas podem manusear os documentos com pouco ou nenhum cuidado, derramar água e alimentos, guardá-los de forma equivocada ou simplesmente não fazerem o arquivamento;

- ✓ **Riscos de segurança:** os papéis podem ser acessados por qualquer pessoa, oferecendo o risco de perda de documentos e vazamento de dados.

Quando digitalizados, os documentos podem ser protegidos por senhas, no próprio documento, na pasta ou no computador. Também é importante definir critérios de backup, como quando devem ser feitos, quem se responsabiliza por isso e como os arquivos serão organizados digitalmente. A empresa pode investir em plataformas digitais ou aplicativos para gerenciar seus arquivos. Um gerenciador de documentos simplifica a rotina, automatiza processos e garante mais eficiência para quem trabalha com atividades mais burocráticas. Diferentes ferramentas e modelos de gerenciador de documentos estão disponíveis, sendo os mais indicados:

- ✓ **Assinatura eletrônica:** no Brasil as assinaturas eletrônicas são válidas e reconhecidas legalmente. A Lei nº 14.063, de 23 de setembro de 2020, dispõe sobre as regras para uso das assinaturas eletrônicas nas interações entre pessoas e instituições privadas com os entes públicos e entre os próprios órgãos e entidades públicas. Essa assinatura facilita imensamente a rotina da empresa. Mesmo com a digitalização, no entanto, algumas empresas ainda imprimem o PDF, assinam manualmente, escaneiam e depois arquivam com essa assinatura, com validação jurídica e proteção, já que os dados contam com criptografia e outras ferramentas de proteção;
- ✓ **Sistemas de gerenciamento digital:** sistemas voltados para a gestão de documentos digitais, que armazenam, atualizam e compartilham arquivos, de acordo com os níveis de acesso e privacidade estabelecidos pela empresa. Por exemplo: o Microsoft SharePoint permite que os usuários construam websites colaborativos que agem como mini intranets, tornando o compartilhamento de documentos, ou até de pastas inteiras algo mais simples;
- ✓ **Nuvem:** facilita o acesso, reduz a necessidade de hardwares robustos e garante segurança aos arquivos. Assim, os gestores e as equipes podem verificar os documentos usando qualquer equipamento, em qualquer lugar do mundo. E os arquivos ficam protegidos, já que não dependem de um computador específico para serem salvos (fonte: Sydle).

Para aprimorar a qualidade da gestão de documentos, o ECM (Enterprise Content Management) é uma ferramenta útil, por ser uma plataforma que coleta e organiza as informações em todo o ciclo de vida dos conteúdos empresariais. Por meio de estratégias sistematizadas, as empresas conseguem aproveitar melhor as informações, fazendo uso eficiente dos dados (Fonte: <https://www.sydle.com/br/blog/gestao-de-documentos-digitais-62309cc21c92a326f30454f5>). Basicamente, para o processo de digitalização de documentos, passamos por quatro etapas:

- ✓ **Coleta de documentos:** primeiramente, deve ser feito a separação e o levantamento dos documentos existentes, um inventário;

- ✓ **Classificação:** com os documentos coletados, é necessário organizá-los de acordo com os critérios e métodos escolhidos pela empresa/equipe. É fundamental padronizar a classificação, para que o sistema funcione;
- ✓ **Digitalização:** na terceira etapa é feita a digitalização propriamente dita. Os documentos devem ser digitalizados seguindo uma ordem inteligente e que faça sentido. Importante se atentar quanto à nitidez dos arquivos;
- ✓ **Indexação:** por fim, chega a hora de definir critérios de indexação, que vão funcionar de acordo com a parametrização da plataforma de digitalização escolhida.

Assim, percebemos que a digitalização é o caminho mais escolhido pela maioria das empresas, já que oferece inúmeros benefícios, como segurança, preservação e acessibilidade.

MÓDULO 4: Rotinas Administrativas

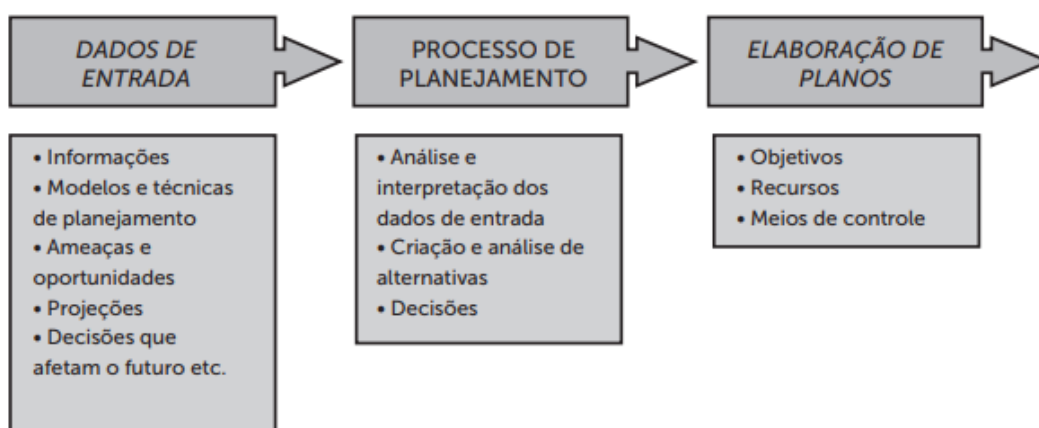
Já vimos que uma empresa que objetive um bom desempenho e bons resultados precisa investir em uma gestão participativa e na qualidade de seus processos gerenciais. Os processos gerenciais ou funções administrativas (planejar, organiza, coordenar e controlar), no entanto, só serão efetivos se as rotinas administrativas funcionarem bem. Neste módulo, iremos conhecer essas rotinas, enfocando principalmente a organização: de agenda, de compromissos, de materiais, de dados, enfim, de pormenores do cotidiano da empresa que podem ser responsabilidades do assistente administrativo.

As rotinas administrativas contribuem com a execução eficiente das atividades e das operações que mantêm a empresa funcionando. São compostas de tarefas do dia a dia, que devem ser desempenhadas de acordo com o planejamento e o organograma. Cada tarefa e função, fazem parte de uma organização pela qual os processos administrativos se relacionam e juntos, cumprem metas e objetivos. Assim, se alcançam os resultados almejados. Para isso, cada tarefa deve ser feita no prazo e na forma planejados.

• Agendamento de Compromissos e Reuniões

Antes de se iniciar qualquer rotina é preciso planejamento. Nesta etapa, a empresa delega aos gestores a organização das funções e das tarefas, através dos processos de planejamento e organização. Planejar é uma ação mental, do aspecto cognitivo, por isso, essa parte dos processos gerenciais irá exigir concentração e reflexão por parte do gestor e sua equipe. Através do planejamento, o futuro da organização será decidido, o que já nos mostra a importância de uma reflexão profunda nesse processo, além de debate exaustivo e conhecimento sobre o negócio. A etapa do planejamento é tão importante, que dela dependem todos os outros processos gerenciais. Geralmente, o processo de planejamento tem três etapas: dados de entrada, processo de planejamento e elaboração de planos, como podemos ver abaixo (RODRIGUES, 2016, p.77):

Figura 2.3 | Processo de planejamento



Fonte: adaptada de Maximiano (2010, p. 80).

Em seguida, gestão e equipes partem para a organização. Como você pode notar na imagem abaixo, o processo de organização se inicia pelo planejamento, traçando os objetivos, que são analisados e direcionam a etapa seguinte, na qual o trabalho é dividido, as responsabilidades são atribuídas e a autoridade de

controle é definida. Toda essa organização tem por base o que está previamente determinado na configuração da estrutura organizacional, ou, se ela ainda não existe, essas decisões levam ao desenho da configuração da estrutura. O gestor precisa analisar os objetivos das atividades que deve organizar (RODRIGUES, 2016).

Figura 3.2 | Principais etapas ou decisões do processo de organização



(RODRIGUES, 2016, p.131)

Realizados estes dois processos, é preciso então, montar a agenda da empresa, que deve conter responsabilidades, compromissos, tarefas e funções de gestores, departamentos e colaboradores. Isso pode ser feito pelo assistente administrativo ou por um grupo maior de pessoas (uma secretária, por exemplo), de forma física ou digital. Embora a agenda ou *planner* impressos sejam ainda ótimas alternativas, a empresa não deve abrir mão de aplicativos e programas. Para agendar compromissos e reuniões, temos bons recursos disponíveis.

A maioria das ferramentas de agendamento se integra às plataformas digitais como Google e Microsoft. Dentro destas, temos programas muito usados para reuniões virtuais e para agendamentos: Google Meet e Microsoft Teams. Nestas plataformas, você pode disponibilizar todas as tarefas da empresa para os colaboradores poderem consultar, comentar e enviar confirmações. Também há troca de materiais, de mensagens e as possibilidades de lives, áudios e vídeos. Em última análise, você precisa encontrar o aplicativo que atenda às suas necessidades e seja fácil de usar. De acordo com o site *Appointlet*, as sete ferramentas com maior eficiência são:

- ✓ **Setmore:** para uma solução empresarial que se adapta a grandes equipes;
- ✓ **Acuidade:** por seu conjunto de recursos e senso de humor peculiar;
- ✓ **Calendly:** por suas ferramentas de colaboração em equipe e modelos de calendário embutidos;
- ✓ **Rabisco:** para um recurso de pesquisa exclusivo que outras ferramentas de agendamento não têm;
- ✓ **Google Calendar:** por sua visualização de calendário e recursos de convite de evento que se conectam com seus serviços de e-mail;
- ✓ **Reuniões do Hubspot:** para uma experiência de agendamento perfeita em seu site que coleta leads no Hubspot CRM.

Além destas, também indicamos dois programas do sistema operacional Windows, que podem ser muito úteis aos assistentes administrativos, para organizar tarefas, compromissos e eventos.

✓ **Onenote**

O Microsoft OneNote é um aplicativo simples. Através dele é possível fazer anotações, organizar tarefas e até mesmo criar cronogramas de execução. Dentre as funcionalidades que mais se popularizaram no OneNote, é possível destacar (fonte: <https://www.voitto.com.br/blog/artigo/onenote>):

- *Criação de listas de tarefas;*
- *Elaboração de painéis com notas adesivas, como uma versão online de post its;*
- *Possibilidade de escrever, desenhar e anexar imagens;*
- *Transcrição de áudios;*
- *Lembretes para tarefas mais importantes;*
- *Funcionalidade de busca em todas as notas arquivadas através de palavras-chave.*

A funcionalidade mais popular do aplicativo são as notas autoadesivas. Para utilizá-las, basta acessar o ícone com esse nome como destacado no canto inferior direito da tela e depois selecionar a opção "+" de "Include OneNote". Feito isso, automaticamente abrirá uma imagem semelhante a um post it. Além dessa maneira visual de organizar as anotações, há também o bloco de notas. Para acessar a opção, é necessário ir em Blocos de Anotações no canto inferior esquerdo. Assim, será possível ver as seções e páginas do usuário.

✓ **Microsoft Access**

É um programa que organiza e disponibiliza dados e informações do usuário, como bens, clientes, alunos, etc. É uma ótima ferramenta para se construir bancos de dados sobre clientes da empresa, feedbacks, colaboradores, contabilidade, relatórios dos processos gerenciais, etc.

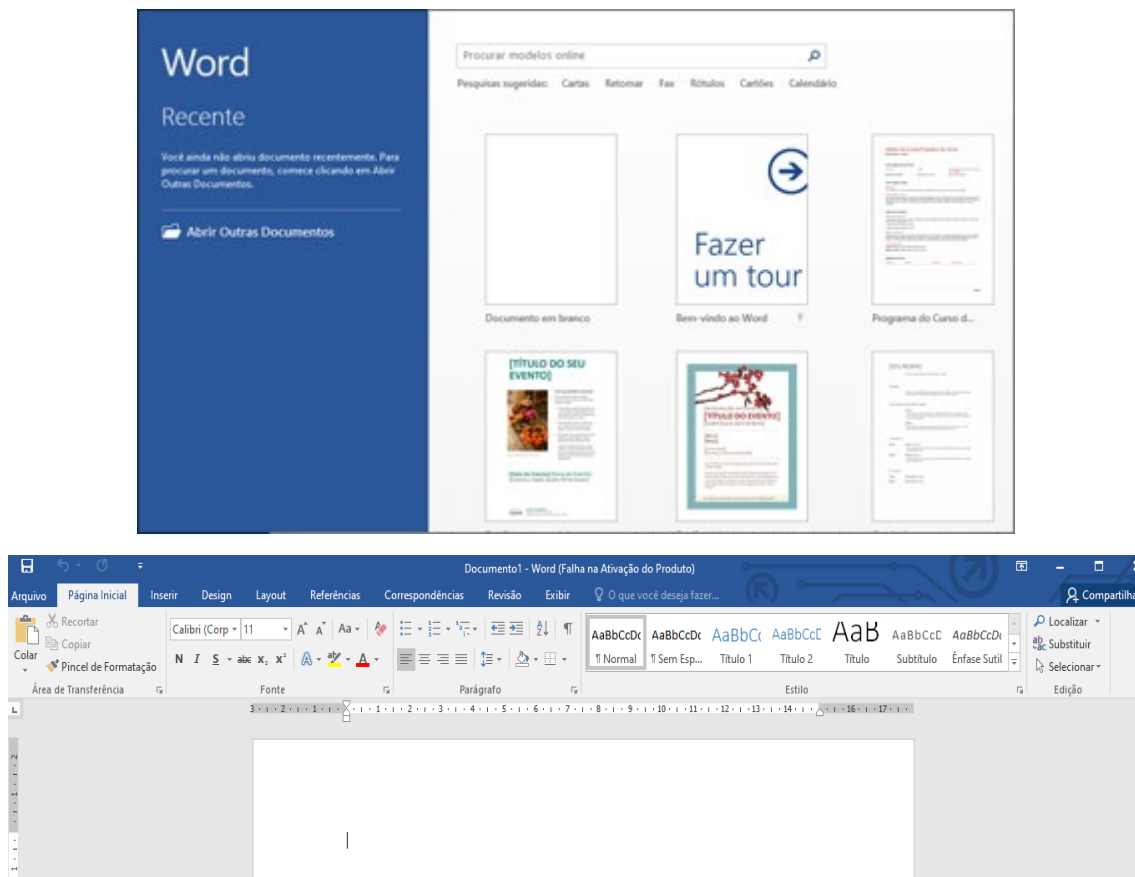
• **Elaboração de Relatórios e Planilhas**

Elaborar relatórios e planilhas sobre os processos da empresa e sobre as rotinas administrativas pode ser uma das principais tarefas do assistente administrativo. Estes instrumentos são fundamentais para os gestores se manterem atualizados sobre o funcionamento da empresa e garantirem que ela gere lucro. Existem inúmeros tipos de relatórios e planilhas que podem ser solicitados do assistente.

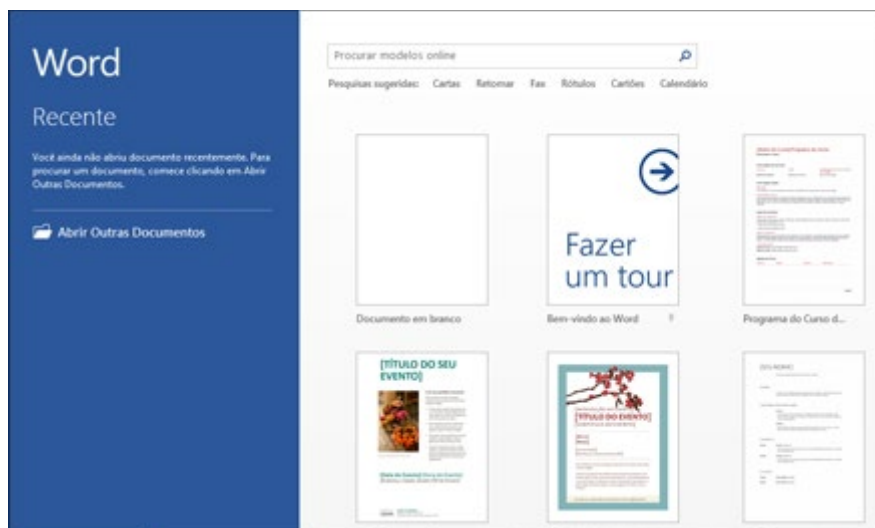
A automatização de rotinas administrativas tem ajudado a aliviar a quantidade de tarefas do cotidiano da empresa, diminuindo assim a necessidade de relatórios frequentes. Quanto às planilhas, geralmente são relacionadas aos aspectos financeiros e devem ser alimentadas diariamente. Essa tarefa, no entanto, não é lenta ou difícil, já que uma vez criada a planilha, basta digitar rapidamente os dados. Para elaborar relatórios escritos, recomendamos o programa Microsoft Word e para elaborar planilhas, recomendamos o Microsoft Excel. Vejamos como eles funcionam.

✓ **Word**

O **Word** é um dos programas mais usados no planeta para produção de textos. Seus recursos permitem a digitação de textos escritos, inserção de imagens, desenhos, formas geométricas, tabelas, gráficos, links, entre outros.



Se você preferir não quiser usar um modelo, clique em Documento em branco.



Sempre que você iniciar o Word, verá uma lista dos documentos usados mais recentemente na coluna esquerda. Se o documento que você está procurando não estiver lá, clique em Abrir Outros Documentos.



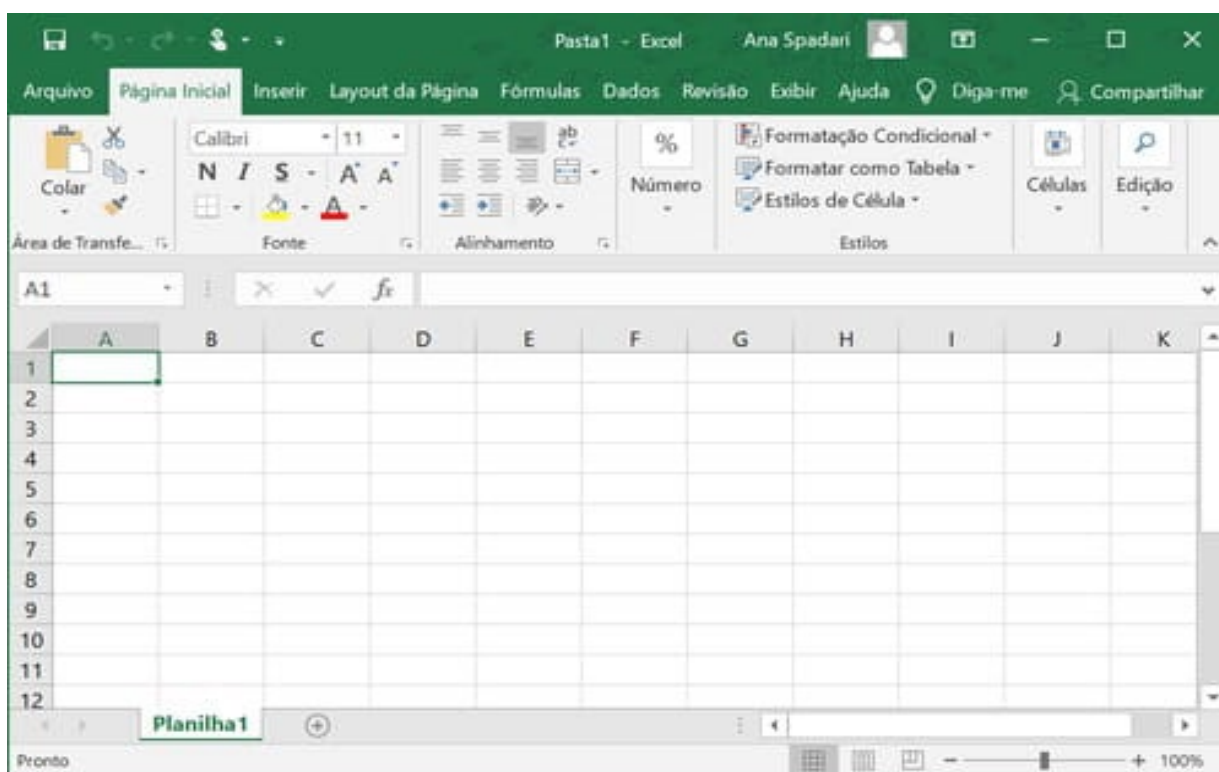
Para salvar um documento pela primeira vez, faça o seguinte:

- Na guia Arquivo, clique em Salvar como.
- Navegue até o local em que você gostaria de salvar seu documento.
- Clique em Salvar.

Observação: O Word salva automaticamente no formato de arquivo .docx. Para salvar seu documento em um formato diferente de .docx, clique na lista → Salvar como, em seguida → tipo e selecione o formato do arquivo desejado. Para salvar seu documento à medida que você continua a trabalhar nele, clique em Salvar (disquete) na Barra de Ferramentas de Acesso Rápido. Abra seu documento no Modo de Leitura para ocultar a maioria dos botões e das ferramentas, assim você pode se concentrar em sua leitura sem distrações.

✓ **Microsoft Excel**

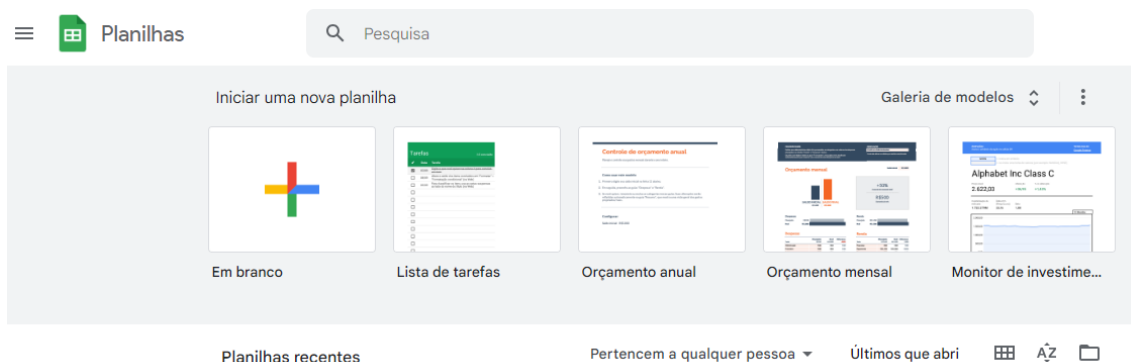
Como podemos notar pela imagem abaixo, o programa Excel abre uma planilha, na qual as mais diferentes ações relacionadas a cálculos matemáticos podem ser realizadas. As tabelas são compostas por linhas e colunas. Cada coluna representa uma letra e a intersecção entre uma linha e uma coluna é chamada de célula. Muitas empresas dependem das planilhas do Excel para administrar o fluxo de caixa, entrada e saída de mercadorias, serviços, controle de produtos, entre muitas outras tarefas.



- **Controle de Estoque e Materiais de Escritório**

Agendadas as tarefas e reuniões, construídos os relatórios e as planilhas (que serão melhor descritos na parte de contabilidade), é preciso fazer planilhas para controle do estoque da empresa e também dos materiais do escritório. Começamos pelo controle do estoque. Você terá mais ou menos trabalho dependendo do produto da empresa, se ela tiver um. Para facilitar o controle do estoque, tenha um arquivo com todo o material.

É preciso fazer a contagem do seu estoque e arquivar em um lugar seguro e de fácil acesso por todos. Nela deve ser colocado tudo o que entra e o que sai do estoque, com a maior frequência possível. Também é importante ter uma planilha no computador, de preferência online, como a do Google. A planilha do Google parece com a do Excel e está disponível no navegador, podendo ser acessada e alimentada em qualquer computador.



Nessa planilha, é feito o monitoramento:

- Das entradas de mercadorias ou insumos para armazenamento na própria empresa, enquanto aguardam uma venda;

- Das saídas de itens devido à venda ou execução de um serviço.

Para que a gestão do estoque seja efetiva, toda a equipe deve estar informada sobre todas as regras e os critérios dessa gestão. É fundamental também que um líder se responsabilize pelo acompanhamento tanto deste processo, quanto dos colaboradores que acessem o local. É necessário conhecer a rotatividade das mercadorias, preferências dos consumidores e as possibilidades reais de venda, para que se minimize os prejuízos, como a perda de produtos.

Mesmo que o estoque seja cuidado, é provável que em algum momento haja perdas, inclusive, uma perda dupla (na compra e na venda), caso dos itens com validade vencida. Sabendo disso, é importante definir um limite de perdas e danos, uma margem, buscando se manter dentro dessa meta. Os itens sem giro, ou seja, sem vendas, devem ser alvo de uma estratégia específica para evitar maiores prejuízos, como as promoções, por exemplo. Um momento de cuidado é no Picking, que é a separação e preparação do pedido a fim de ser entregue ao cliente. É comum acontecerem problemas nesse processo, que geram conflitos com os clientes e mais despesas, por exemplo, na compra online.

✓ Controle do Material de Escritório

O controle do material do escritório segue a mesma lógica do estoque: sempre anotar o que acaba e tentar repor. Para esse tipo de material, no entanto, é importante criar uma planilha específica e deixar apenas uma pessoa monitorando, para não bagunçar. Veja um modelo abaixo:

CONTROLE DE MATERIAL DE ESCRITÓRIO						
Item	Material	Estoque	Saída	Mínima	Saldo	Solicitar
1	Caneta	12	2	12	10	2
2	Lápis	8	4	5	4	1
3	CD-R	22	2	10	20	
4	Papel A-4	4	1	2	3	
5	DVD-R	3	3	2	0	2
6	Grampeador	3	2	2	1	1
7						
8						
9						
10						
11						
12						
13						
14						
15						
16						
17						
18						
19						
20						
21						
22						
23						
24						
25						

Fonte: <https://www.planilhaexcel.com/controle-para-material-de-escritorio/>

A planilha acima, conta com 7 colunas para fazer o controle das informações: Item, Material, Estoque, Saída, Mínima, Saldo e Solicitar. Cada uma destas colunas tem sua função, por isso, faremos um breve descritivo de cada função nas linhas abaixo.

1. **Item:** serve apenas para numerar os itens.
2. **Material;**
3. **Estoque:** serve para fazer o controle da quantidade de itens que você tem no escritório. Ou para controlar a quantidade que vai ser preciso comprar na papelaria, por exemplo;
4. **Solicitar:** tem a fórmula que determina a quantidade de itens a serem comprados vendo o estoque, a saída e a previsão futura do estoque;
5. **Saída:** é uma estimativa de consumo do período inserido;
6. **Mínima:** serve para controlar a quantidade mínima no estoque de um determinado item de material de expediente.
7. **Saldo:** também tem dinâmica através de fórmula que verifica se o estoque vai ser consumido pela saída de itens.

Como vemos, não faltam opções para se organizar em relação aos produtos, materiais e outros itens que compõem o estoque da empresa. Muitas, no entanto, têm terceirizado este processo, o que pode fazer com que você trabalhe para uma empresa de logística, cujas únicas funções sejam receber, separar, estocar e transportar. Daí, é mais importante ainda se aprofundar em temas que acabamos de estudar.

MÓDULO 5: Noções de Contabilidade e Finanças

A Contabilidade é muito importante para o funcionamento e administração da empresa, ela se responsabiliza por funções importantes como orientação, controle e registro dos aspectos financeiros. Segundo o Congresso Brasileiro de Contabilidade, ela é a ciência que estuda e mobiliza os atos e fatos da administração econômica. Neste módulo, iremos estudar seus princípios básicos, assim como as principais atividades da área de contabilidade da empresa.

• Princípios Contábeis Básicos

De forma mais específica, a contabilidade analisa e controla o patrimônio das empresas por meio de registros contábeis dos fatos e suas respectivas demonstrações de resultados produzidos. Sendo assim, a contabilidade auxilia, com suas informações e relatórios, na tomada de decisões em vários setores da empresa, influenciando todos os processos gerenciais. Além disso, a contabilidade tem papel importante no desenvolvimento do país e da sociedade, fornecendo informações econômicas para governos, organizações, instituições, mercado financeiro, trabalhadores e sindicatos.

✓ Contabilidade Fiscal

A legislação fiscal do nosso país é extremamente complexa e por isso, as empresas costumam ter um setor ou departamento completamente voltado para essa área. Em muitos casos, as empresas terceirizam esse serviço, por economia de tempo e dinheiro. Falamos em tempo, porque cuidar da parte fiscal e tributária é algo que precisa ser feito com afinco, atenção e profundidade, para evitar multas e autuações. Além disso, a contabilidade fiscal se responsabiliza pela parte comercial, com entrada e saída de materiais, serviços e vendas. O departamento responsável pela contabilidade fiscal irá cuidar também:

- *Conferência da documentação fiscal;*
- *Lançamentos fiscais de entradas e saídas;*
- *Emissão de notas fiscais de devolução, remessa para conserto e industrialização;*
- *Acompanhamento e atualização em relação às normas fiscais e tributárias;*
- *Apuração dos tributos relacionados ao regime tributário da empresa (ICMS, ICMS-ST, IPI, ISS);*
- *Escrituração fiscal das atividades da empresa;*
- *Análise dos dados cadastrais dos fornecedores junto ao Fisco;*
- *Suporte para a determinação de classificação fiscal de novos produtos comercializados;*
- *Entrega de obrigações como Sped Fiscal e Dime.*

A contabilidade fiscal, portanto, efetua cálculos relacionados ao patrimônio da empresa, o PIS e COFINS, o lucro apurado e o registro de tributos

compensáveis. Esse serviço se responsabiliza pelo controle das taxas que incidem sobre a empresa, evitando distorções na apuração dos tributos. Para se organizar financeira e administrativamente, de modo a estar em dia com todas essas taxas, é preciso ter um departamento de contabilidade eficiente, com conhecimento apurado sobre tributos e regulamentos. Uma das razões mais recorrentes para o fechamento de empresas tem sido as irregularidades fiscais.

✓ **Contabilidade Tributária**

A contabilidade tributária também exerce funções importantes na empresa, complementando o departamento fiscal. Enquanto o setor fiscal fica responsável pela escrituração dos produtos o tributário apura os tributos com base nas informações registradas. A contabilidade tributária também faz o planejamento tributário da empresa, fundamentando as decisões em relação aos impostos, taxas e contribuições, que tragam resultados positivos ao negócio. Além disso, são competências desenvolvidas pelo departamento tributário as seguintes atividades:

- *Apuração e preenchimento das guias para pagamento dos tributos devidos pela empresa;*
- *Auxílio na escrituração fiscal das atividades da empresa;*
- *Planejamento tributário com foco nas melhores alternativas de redução da carga tributária;*
- *Monitoramento dos prazos para a realização dos pagamentos;*
- *Preparação e entrega de obrigações acessórias;*
- *Auxílio na apuração e registro do lucro tributável;*
- *Auxílio no registro contábil das provisões tributárias.*

Muitas pessoas se perguntam a diferença entre contabilidade fiscal e tributária, e se é necessário que a empresa tenha departamentos distintos para elas. Na prática, um complementa o outro. A fiscal cuida mais da escrituração dos livros fiscais e a tributária do regime de tributação da empresa e impostos a pagar. Assim, enquanto o setor fiscal fica com atividades mais operacionais, com o cumprimento das obrigações do fisco, o setor tributário tem uma posição mais estratégica, pensando em formas para obtenção de benefícios fiscais, redução de custos e compensação de créditos de impostos.

• **Controle de Fluxo de Caixa**

O Fluxo de caixa é o movimento de entradas e saídas de dinheiro do caixa da empresa, ou seja, nele constam os recebimentos e pagamentos. Controlar esse fluxo de entradas e saídas é fundamental para manter as finanças em equilíbrio e não correr riscos. Para isso, é preciso fazer o registro contínuo, detalhado e seguro de ganhos e gastos, com disciplina e sem erros. Isso significa que todas as receitas e despesas, por menores que sejam, precisam ser registradas. Embora seja uma atividade complexa e por vezes, chata, é indispensável. O controle do fluxo de caixa, faz com que a empresa consiga (referência: <https://blog.contaazul.com/o-que-e-fluxo-de-caixa/>):

- ✓ *Prever, planejar e controlar entradas e saídas em um período determinado;*
- ✓ *Avaliar se o recebimento por vendas será suficiente para cobrir gastos assumidos e previstos;*
- ✓ *Antecipar decisões quanto à falta ou à sobra de dinheiro;*
- ✓ *Descobrir se a empresa está trabalhando com aperto ou folga financeira;*
- ✓ *Ter subsídios para ajustar o preço de venda para cima ou para baixo;*
- ✓ *Verificar a possibilidade de realizar promoções e liquidações;*
- ✓ *Confirmar se os recursos financeiros próprios serão suficientes para tocar o negócio ou se há necessidade de buscar dinheiro extra.*

Para que seja de fato efetivo, o controle do fluxo de caixa deve ser frequente e fundamentado em métodos bem escolhidos. Além de manter os valores registrados no fluxo de caixa, deve também conter anotações contextuais. O importante é que sejam constantes e coerentes.

✓ **Tipos de fluxo de caixa**

Existem diversos tipos de fluxo de caixa, sendo que cada um tem uma finalidade específica. A empresa escolherá um ou mais tipos de acordo com suas necessidades e os objetivos (referência: <https://blog.contaazul.com/o-que-e-fluxo-de-caixa/>):

- **Fluxo de caixa operacional:** registra entradas e saídas. O objetivo é mostrar os resultados da empresa e a variação do capital de giro;
- **Fluxo de caixa direto:** registra todos os recebimentos e pagamentos. O objetivo é garantir que as informações do caixa fiquem sempre disponíveis, por isso, é comum serem controlados diariamente. O que foi recebido e pago é separado por categorias para um melhor controle;
- **Fluxo de caixa indireto:** as informações contábeis são o foco do fluxo de caixa indireto. Diferente do modelo direto, ele não envolve as entradas e saídas do caixa. São considerados os lucros e prejuízos apontados no Balanço Patrimonial e no Demonstrativo de Resultado do Exercício (DRE), por exemplo;
- **Fluxo de caixa projetado:** trata-se de uma projeção. A partir dos lançamentos realizados, o gestor consegue planejar as ações futuras do negócio com base nos resultados. De forma resumida, é possível mencionar três funções do fluxo de caixa projetado:

Organização: projetar a realização de pagamentos e recebimentos;

Correção: projetar ajustes para estancar perdas e sair do vermelho;

Afirmação: projetar investimentos no crescimento e na expansão do negócio.

- **Fluxo de caixa livre:** mede a capacidade de geração de capital em curto, médio e longo prazos. Este modelo indica o saldo existente após

descontado o pagamento do serviço da dívida ou o recebimento de novos empréstimos.

O Demonstrativo de Fluxo de Caixa (DFC) detalha em números o quanto do que entra em capital está sendo convertido em caixa, para a empresa honrar seus compromissos e crescer. O DFC é todo o controle de entrada e saída monetária, relatando toda quantia que entrou, saiu e para onde foi. Também fornece a visão de saldo mínimo no caixa, extremamente importante para a saúde financeira e projetos futuros. Observe o modelo abaixo:

Demonstração de Fluxo de Caixa (DFC)

Atividades Operacionais	Valores
(+) Recebimento de clientes	R\$
(-) Pagamento a fornecedores	R\$
(-) Despesas administrativas e comerciais	R\$
(=) Caixa obtido pelas atividades operacionais	R\$
Atividades de Investimento	
(-) Compra de ativo	R\$
(+) Recebimento de dividendos	R\$
(=) Caixa obtido pelas atividades de investimento	R\$
Atividades de Financeiro	
(-) Pagamento financiamento	R\$
(+) Integralização de capital	R\$
(=) Caixa obtido pelas atividades de financeiro	R\$
Saldo de disponibilidades	R\$

Fonte: Blog eGestor

• **Noções de Orçamento e Controle de Custos**

O controle orçamentário é muito importante para uma empresa que pretenda manter-se estável no mercado, com conhecimento pleno de sua realidade financeira e de suas possibilidades de expansão (ou retração). É uma ferramenta de organização financeira que inclui monitoria e revisão do planejamento elaborado pela gestão e direção. Atualmente, recomenda-se que todos os projetos sejam submetidos a um planejamento e controle orçamentário. O planejamento da área de finanças pode dispor de uma série de formatos, de acordo as necessidades do negócio e os objetivos de curto, médio ou longo prazo. Vejamos alguns tipos:

- ✓ **Orçamento estático:** é o mais usado e é planejado antes do início do ano-calendário, focando a projeção de resultados anuais. É um planejamento que serve de base, de modelo rígido e de norte, afinal o objetivo é materializar as metas;
- ✓ **Rolling forecast:** considerado uma boa opção para cenários de crise, como o que passamos na pandemia de Covid, nesse formato o planejamento inclui metas de negócios pelos próximos 12 meses. Como

o nome sugere, há uma continuidade (rolling) e reajustes. A cada novo mês, o ano de projeção é reformulado, reconsiderado considerado e o mês finalizado é descartado;

- ✓ **Beyond budgeting:** é um modelo muito utilizado em organizações cuja forma de liderança e hierarquia segue uma lógica horizontal e não vertical. Cada gestor faz um orçamento para seu setor ou departamento, tendo mais autonomia;
- ✓ **Orçamento ajustado (Forecast):** o foco desse modelo é avaliar a realidade atual do negócio, considerando o que foi planejado e realizado, sendo reajustado conforme os projetos avançam, de acordo com as metas alcançadas;
- ✓ **Orçamento base zero:** nesse tipo de orçamento, existe um restart constante, ou seja, partindo sempre do zero e considerando apenas as novas metas. Nada dos resultados anteriores é retomado nesse formato;
- ✓ **Controle matricial:** esse modelo de controle de orçamento segmenta a estrutura empresarial no que é chamado pacote de gastos. Esses pacotes são compostos de variáveis, de acordo com o perfil da empresa, e podem ser dispostos a investigar os custos de áreas específicas, como os Recursos Humanos.

Além destes orçamentos, também temos o **Balanço Patrimonial**, que é um relatório que elenca todos ativos (bens e fontes de recursos) e passivos (dívidas, direitos e obrigações) de uma empresa. Sendo assim, o balanço patrimonial se refere à situação financeira da empresa em determinado momento. O ideal é que os ativos sejam iguais aos passivos, mais o patrimônio líquido, resultando em um equilíbrio financeiro, equilibrando a balança.

Atualmente, este balanço é considerado um dos relatórios mais importantes da empresa sobre seu cenário contábil e econômico. No Brasil, o balanço patrimonial é exigido por lei para demonstrar a evolução do patrimônio do negócio (exceto as optantes pelo Simples Nacional) ao fim de cada exercício social.

Balanço Patrimonial			
Ativo		Passivo	
Circulante		Salários a pagar	R\$
Caixa	R\$	Fornecedores	R\$
Banco	R\$	Empréstimos	R\$
Estoque	R\$	Aluguel a pagar	R\$
Não Circulante		Patrimônio Líquido	
Imóveis	R\$	Capital Social	
Investimentos	R\$	Lucros Acumulados	
Total	R\$	Total	R\$

(fonte: <https://www.contabilizei.com.br/contabilidade-online/balanco-patrimonial/>).

Faz parte do controle financeiro acompanhar o seu desempenho na empresa, tendo como base a organização das finanças. Para isso, existem relatórios e demonstrativos como o DRE (Demonstração do Resultado do Exercício), além de indicadores como endividamento, rentabilidade e lucratividade. O Demonstrativo de Resultados do Exercícios (DRE), apresenta uma síntese econômica completa das atividades de uma empresa em um determinado período de tempo, demonstrando claramente se há lucro ou prejuízo. Também conhecido como Demonstrativo do Resultado do Exercício, o DRE é composto por receitas, despesas e deduções tributárias. A partir dessa demonstração a empresa pode tirar relatórios como: receita líquida; margem bruta; margem de contribuição; EBITDA; resultado operacional e Resultado Líquido.

- **Processamento de Contas e Despesas**

Após fazer o planejamento e escolher os métodos de controle de gastos, a empresa precisa escolher uma forma de processar contas e despesas. Para aprender como fazer o controle financeiro de uma empresa, é preciso começar pelo fluxo de caixa, que já explicamos aqui. Em seguida, é preciso classificar cada custo e receita da empresa. No caso dos custos, as principais categorias são:

- ✓ **Custos fixos:** não dependem do volume de vendas da empresa, são contas inadiáveis e de valor invariável, como aluguel do espaço, folha de pagamento e serviços pagos mensalmente para o funcionamento do negócio;
- ✓ **Custos variáveis:** estão diretamente relacionados ao volume de produção e vendas, como matérias-primas, impostos, fretes, comissões, taxas de cartões, etc.

Feita essa divisão, é preciso organizar os ganhos, separando em categorias de recebimento de vendas e de investimentos, ou dividindo entre pagamentos a prazo e à vista, por exemplo. Com entradas e saídas organizadas, pode-se montar a planilha com o plano de contas, que é basicamente o controle das contas a pagar e a receber. Com essa planilha, a empresa conciliar as datas de pagamento de fornecedores e recebimento de vendas, fazendo a projeção de caixa, ou seja, uma estimativa das entradas e saídas nas próximas semanas e meses.

Atualmente, a maioria usa o programa Microsoft Excel ou planilhas do Google. Além destas planilhas, também existem opções de ferramentas de gestão financeira, conforme veremos a seguir. É possível controlar a vida financeira de uma empresa através de uma planilha, porém, um sistema de gestão é mais rápido e também mais seguro, pois, caso sua planilha se corrompa você perde todos os dados da sua empresa. O sistema de gestão empresarial online não depende de backup, o que garante a segurança de todos os dados. Esse tipo de controle envolve (Fonte: <https://gestaoclub.com.br/blog/curiosidades/planilha-de-controle-financeiro-ou-sistema-de-gestao-empresarial/>):

- ✓ Monitorar as receitas e despesas de forma mais assertiva;

- ✓ Direcionar a gestão para uma rota mais lucrativa, dependendo dos dados;
- ✓ Possibilitar um planejamento de crescimento mais lúcido;
- ✓ Fazer a gestão tributária precisa e correta;
- ✓ Analisar endividamentos ou prever momentos de crise, tomando providências de precaução;
- ✓ Definir o capital de giro;
- ✓ Controlar, analisar e agir com seus recursos financeiros corretamente, de acordo a realidade da empresa.

✓ **A Folha de Pagamento**

Como assistente administrativo do RH, é comum um colaborador auxiliar na construção da folha de pagamento da empresa, recolhendo informações e ajudando a sistematizá-las. A Folha de pagamento é uma lista da remuneração paga aos trabalhadores de uma organização, que contém detalhes dos tipos de serviços realizados, com datas e horas contabilizadas, assim como acréscimos e descontos. No Brasil, as empresas têm a obrigação legal de prepará-la e de entregar um holerite com essas informações ao trabalhador. Os requisitos que devem constar na folha de pagamento são:

- ✓ Dados do empregador;
- ✓ Dados do empregado, cargo e função;
- ✓ Descontos realizados;
- ✓ Número de dias trabalhados;
- ✓ Valores de horas extras, adiantamentos;
- ✓ Valor bruto e líquido do salário.

O artigo 225 do Decreto 3048/1999, nos incisos I e II, estabelece a obrigatoriedade e detalhes de como fazer a folha de pagamento:

Art. 225. A empresa é também obrigada a:

I – Preparar folha de pagamento da remuneração paga, devida ou creditada a todos os segurados a seu serviço, devendo manter, em cada estabelecimento, uma via da respectiva folha e recibos de pagamentos;

II – Lançar mensalmente em títulos próprios de sua contabilidade, de forma discriminada, os fatos geradores de todas as contribuições, o montante das quantias descontadas, as contribuições da empresa e os totais recolhidos;

Como vemos, a folha de pagamento segue critérios, com informações obrigatórias.

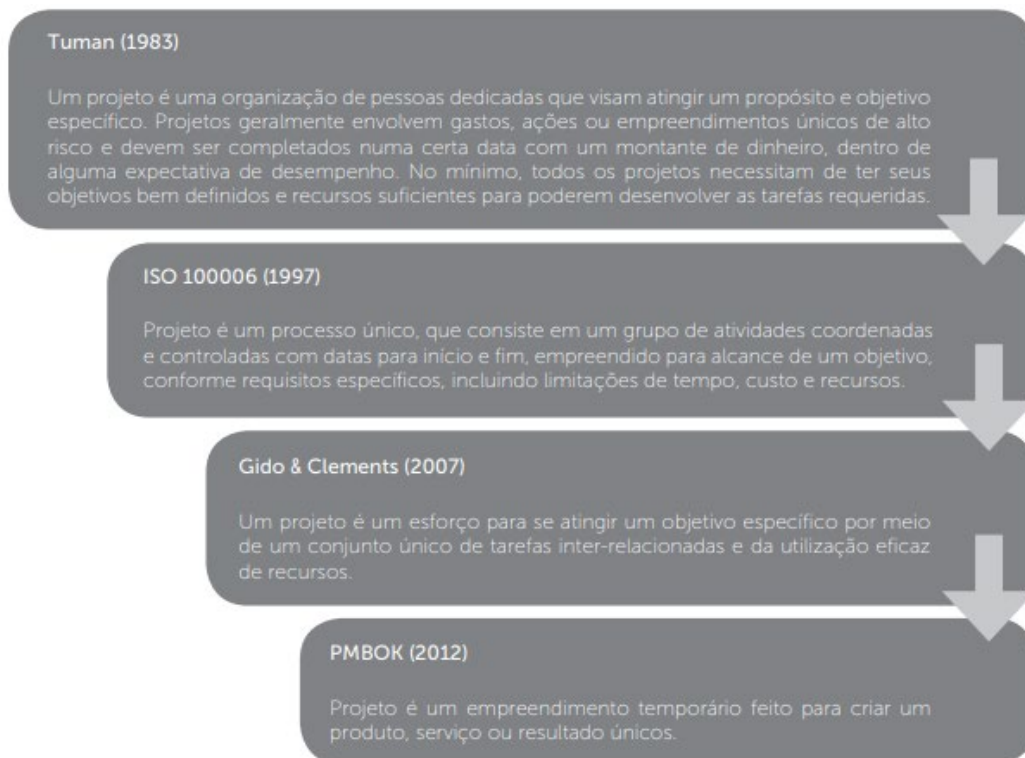
MÓDULO 6: Gestão de Projetos e Tarefas

Este módulo pretende trazer para vocês a importância da gestão baseada em projetos e para isso, iremos explicar seus fundamentos, práticas e como esse conhecimento será útil no cargo de assistente administrativo. O modelo de gestão com foco em projetos é um dos mais usados atualmente. Um modelo de gestão pode ser definido como um conjunto de estratégias pensadas para conduzir o gerenciamento de um negócio e trazer resultados positivos. O modelo de gestão escolhido, deve considerar todos os recursos materiais, financeiros, humanos, tecnológicos e informação disponíveis na organização.

Atualmente, uma boa gestão é o fator determinante para os negócios darem certo, ou seja, apresentarem resultado positivo. De certo modo, gerir uma empresa inclui pensar em processos, projetos e pessoas como parte dos objetivos a serem alcançados. A **Gestão de projetos** tem por objetivo implementar processos de inovação, marketing, vendas, sustentabilidade, entre outras mudanças. Um projeto é uma série de procedimentos e fluxos de trabalhos que devem ser executados para implementar alguma ferramenta ou metodologia importante para a sua empresa.

• Fundamentos de Gestão de Projetos

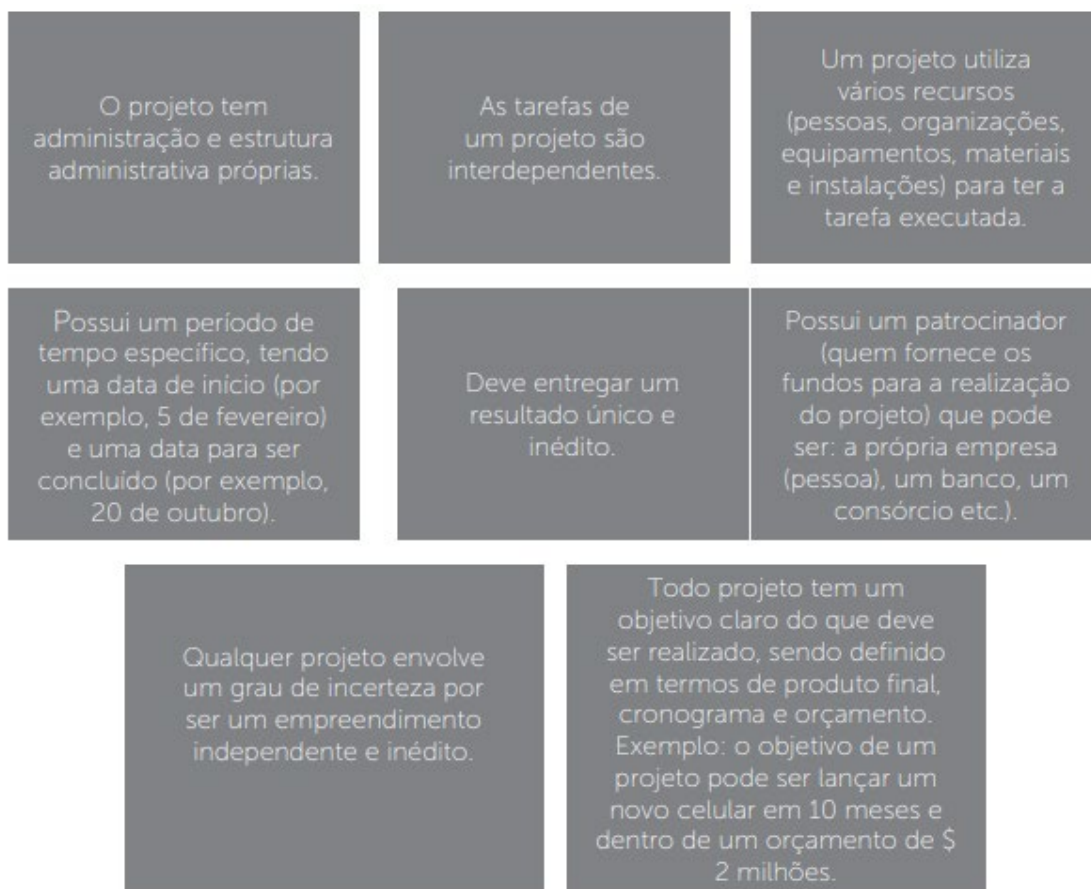
As principais características de uma gestão por projetos são, portanto, a inovação e a renovação. Inovação porque sempre traz uma novidade a ser buscada ou implantada, em qualquer setor ou área; e renovação porque os projetos têm prazos e metas definidos, o que lhe traz dinamismo e atualização. Mas o que é um projeto? Vejamos abaixo algumas definições:



Fonte: adaptada de Carvalho e Rabechini Jr. (2011).

(RODRIGUES, 2016, p.11)

Um projeto é diferente das atividades realizadas no cotidiano, já que os esforços desempenhados e aplicados resultam em um produto ou serviço único. A partir dessas definições, podemos listar várias características que ajudam a definir um projeto, conforme a imagem abaixo:



Fonte: adaptada de Keeling (2012); Clements, Gido (2015).

(RODRIGUES, 2016, p.12)

Um projeto, além de recursos materiais e financeiros, envolve também pessoas. Estas pessoas, de alguma forma, serão afetadas ou afetarão esse projeto e são chamadas de *stakeholders*. Os stakeholders incluem: patrocinadores (também chamados de *sponsors*, que são aqueles que fornecem os recursos financeiros para a execução do projeto), fornecedores, equipe de trabalho envolvida, membros do alto escalão da empresa e o público externo. Começar um projeto, portanto, se refere à gestão de um empreendimento com início e fim determinados, para atingirmos um resultado único.

Para isso, temos grupos de processos (iniciação, planejamento, execução, controle e encerramento) que precisam ser contemplados em áreas de conhecimento que devem ser gerenciadas no projeto, conforme vemos abaixo:

Figura 1.4 | Áreas de conhecimento no gerenciamento de projetos



Fonte: Carvalho e Rabechini Jr. (2011).

(RODRIGUES, 2016, p.13)

- **Organização e Acompanhamento de Tarefas**

Para entendermos como funciona a gestão de projetos, vamos explicar agora as cinco etapas fundamentais de um projeto, como elas se organizam e como são realizadas as tarefas em cada uma dessas etapas. Este modelo de cinco etapas foi definido pelo Project Management Institute (PMI) no Guia PMBOK® (já citado há pouco em uma das definições de projeto), no qual se define um ciclo de vida do projeto, também conhecido como Project Management Body of Knowledge. O Guia PMBOK® é uma das principais referências na gestão de projetos. Confira abaixo como funcionam as cinco etapas (fonte: <https://asana.com/pt/resources/project-management-phases>):



- 1. Início:** nesta etapa, o projeto é definido em linhas gerais. É onde ocorre a escolha dos patrocinadores e participantes e se inicia a pesquisa. O projeto se torna um documento, onde constam: objetivo, metas, equipe, orçamento, patrocínios, cronograma, tarefas, entre outras coisas. No ANEXO A, desta apostila, colocamos os itens recomendados pelo PMBOK. Veja abaixo um exemplo do que poderia ser incluído em um caso de negócios ou termo de abertura de projeto:

Nome da empresa: MUSE TECNOLOGIA
Nome do projeto: Aplicativo de delivery do produto
Gestor de projeto: fulano de tal
Objetivo: projetar e lançar um aplicativo para clientes pedirem o produto
Participantes:
Cronograma: de 1º de junho a 20 de julho de 2021.
Benefícios: adaptação de uma nova vantagem competitiva, criação de um novo funil de leads, ampliar carta de clientes, renovação tecnológica, maior rapidez nas vendas.
Riscos: embora vejamos mais benefícios do que riscos, os clientes podem não se adaptar ao aplicativo.

- 2. Planejamento do projeto:** nesta etapa de planejamento da gestão de projetos, devem ser criadas metas claras, usando um roteiro de projeto. Embora haja diversas formas de executar o planejamento de metas, apresentaremos as estratégias de planejamento SMART, vejamos (fonte: ASANA):



- 3. Execução:** nessa etapa, a equipe se concentrará em atingir os objetivos, utilizando as informações coletadas nas duas primeiras etapas para criar e lançar o projeto no prazo especificado. A execução só será bem-sucedida se houver critérios adequados de seleção e delegação de tarefas. A empresa pode usar uma ferramenta de gestão de projetos, pode adicionar essas tarefas ao fluxo de trabalho do seu projeto para que a equipe acesse rapidamente os recursos e se comunique em um só lugar. Confira o exemplo de plano de cronograma para entender melhor como organizar uma estrutura analítica do projeto (fonte: ASANA):

Cronograma do projeto: de 1º de junho a 20 de julho de 2021	
Equipe do projeto: Kabir Madan, Daniela Vargas, Kat Mooney, Ray Brooks	
1º de junho:	Kabir configurará as tarefas do projeto e as atribuirá aos membros da equipe.
14 de junho:	Daniela reunirá dados de recursos.
18 de junho:	Daniela organizará e enviará os dados para Ray fazer o design.
28 de junho:	Ray enviará o primeiro rascunho do design para Kabir revisar.
1º de julho:	Kabir dará feedback sobre o design.
6 de julho:	Ray enviará o design final para Kat implementar.
12 de julho:	Kat enviará o site de teste para Kabir revisar.
15 de julho:	Kabir dará feedback sobre o teste.
19 de julho:	Kat enviará o teste final para a equipe experimentar.
20 de julho:	o guia de recursos entrará no ar.

- 4. Mensuração:** é importante porque os membros da equipe possam aprender tanto com o sucesso quanto com o fracasso do projeto, por isso a seleção de indicadores de sucesso/fracasso deve ser definida ao longo do processo. Os indicadores utilizados dependerão da linha de trabalho e do tipo de projeto em que se esteja trabalhando;
- 5. Encerramento:** após a mensuração e o esgotamento dos prazos, a equipe se reúne para definir se o projeto se encerra com êxito ou se não obteve o sucesso que almejava.

- **Uso de Ferramentas de Produtividade e Gerenciamento de Projetos**

Para melhor construir e acompanhar a execução de um projeto, muitas empresas usam ferramentas de gestão. Um sistema de gestão empresarial, basicamente, é um software composto por módulos, que visam tornar a gestão e controle de custos mais fáceis. Existe uma grande oferta de ferramentas para gerenciar projetos no mercado. A seguir, podemos ver algumas, que serão escolhidas conforme a necessidade da empresa e os aspectos do projeto (fonte: <https://smartconsulting.com.br/ferramentas-de-gerenciamento-de-projetos/>):

- ✓ **Microsoft Project (Ferramentas de Gerenciamento de Projetos):** ele apresenta a proposta de que qualquer pessoa pode chefiar um projeto, já que esse instrumento tem uma abordagem intuitiva e descomplicada;
- ✓ **Microsoft Planner:** essa é outra ferramenta desenvolvida e ofertada pela Microsoft, mas com uma proposta mais ágil e simples que o MS Project. Essa solução tem o foco na organização do trabalho das equipes. O Planner é um aplicativo do Microsoft Office 365 e faz parte das assinaturas empresariais do Office 365;
- ✓ **CA Clarity:** atua na gestão do escopo e permite o delineamento de todas as necessidades do projeto, bem como a sua determinação e os resultados esperados; permite inspecionar propostas e estimar os custos para o desenvolvimento da iniciativa. Ele também age na administração de contratos, facilitação da comunicação entre os membros da equipe, gestão de riscos, controle de qualidade e incorporação dos dados de projetos;
- ✓ **Asana:** ferramenta flexível para projetos ágeis, ele também auxilia na criação de planos, organização de tarefas e gerenciamento do cronograma do projeto;
- ✓ **Monday:** é uma plataforma multifacetada que possibilita o trabalho com variados métodos de gerenciamento de projetos. Assim, ela é um instrumento facilmente adaptável de acordo com o que é proposto e desenvolvido;
- ✓ **Dynamics 365 Projects Operations (Antigo Dynamics 365 Project Service Automation -PSA):** é uma ferramenta completa. Ela é indicada para empresas que executam projetos para terceiros, integrando informações sobre o processo de vendas, planejamento e execução de projetos.

MÓDULO 7: Ética e Responsabilidade Profissional

Neste módulo, nosso estudo será focado no comportamento ético e profissional. Isso significa estudar tanto os conceitos e definições relacionados a isso, como as práticas que o assistente administrativo deve ter para seguir princípios e valores éticos no seu ambiente de trabalho.

- **Ética no Ambiente de Trabalho**

Ter uma cultura organizacional forte é essencial para as empresas que buscam motivar seus colaboradores, marcar presença no mercado e se diferenciar dos concorrentes. A forma como essa cultura direciona e corrobora o comportamento organizacional irá influenciar diretamente na necessidade de se adotar ou não códigos de conduta e de ética. Para se conseguir sucesso no processo de implantar a cultura organizacional ética entre os colaboradores, deve-se começar construindo os conceitos de missão, valores e visão de forma eficiente. Estes conceitos serão a representação da marca, do produto e de tudo que envolve a organização, por isso devem ser bem pensados. Veremos agora, o que significa cada um destes conceitos e como elaborá-los de forma que sejam claros e representativos (PINTO, 2016, p.47):

- ✓ **A visão:** está associada à imagem que a empresa pretende mostrar ao mercado consumidor. Ela deve ser compartilhada com todos os colaboradores, sendo descrita por uma declaração de visão, que expressa uma situação futura, a meta da organização;
- ✓ **A missão:** é a razão pela qual a empresa existe e funciona. Também é expressa por meio de uma declaração, que deve apresentar os propósitos que individualizam e distinguem uma organização em relação às outras. A missão deve ser construída de forma a inspirar colaboradores, clientes, fornecedores e parceiros comerciais. Ela deve concentrar esforços em uma direção comum e atua como guia para o desenvolvimento de objetivos organizacionais;
- ✓ **Valores:** são crenças e atitudes que orientam o padrão de comportamento da organização como um todo e dão personalidade à empresa. Para que a visão e a missão sejam alcançadas, os valores precisam ser trabalhados e implantados no cotidiano organizacional de forma eficiente e contínua. Os princípios que regem as atitudes e comportamentos entre os colaboradores e as relações da empresa com clientes, fornecedores e parceiros são a base para a descrição de valores.

Como podemos ver, a cultura organizacional serve de padrão para a conduta e as ações da empresa e seus colaboradores, podendo ser um ponto forte no posicionamento de mercado, ou um ponto fraco. Isso porque um produto pode até ser reproduzido por outras companhias, mas a maneira como as pessoas que constroem a empresa pensam e interagem com os colegas e os clientes não pode ser reproduzida.

Uma cultura organizacional sólida e positiva, traz mais objetividade, produtividade e sinergia entre todos os envolvidos. Além disso, uma conduta ética gera uma percepção positiva da marca. A marca é percebida pelo mercado

como consciente e responsável em relação aos valores atuais da sociedade, que são importantes para os clientes. Uma cultura organizacional bem-implantada, com a definição eficiente dos valores e a missão da empresa, gera entendimento e aceitação por parte dos colaboradores, que compram e defendem a ideia. Ela também gera maior crescimento da percepção de marca e melhor performance das equipes.

✓ **A Importância de se ter uma Gestão Participativa**

O modelo de Gestão Participativa é mais adequado para uma organização ética e se baseia em uma liderança democrática, baseada na comunicação e em decisões compartilhadas. O gerenciamento é aberto e flexível. A diferença para uma gestão por resultados, que também é participativa, é que os tais resultados são apenas um dos objetivos compartilhados pela gestão com os colaboradores, enquanto na gestão democrática todas as decisões e metas são compartilhadas. Por essa razão, gestores e diretores precisam de um bom relacionamento com os colaboradores, a fim de melhor prepará-los para lidar com os dilemas éticos.

Na Gestão Participativa, as empresas precisam qualificar os colaboradores para lidar com várias questões, sendo que acabam tão aptos quanto os gestores para solucionar problemas e inovar. Inclusive em relação aos princípios éticos. Isso dá autonomia e responsabilidade a todos. O cotidiano da empresa, com os processos funcionando de forma otimizada é o foco dos colaboradores, enquanto a gestão reflete sobre resultados e estratégias. As principais características da Gestão Participativa são (PUCRS):

- ✓ *Produtividade e incentivo à proatividade;*
- ✓ *Sentimento de pertencimento e colaboração nos colaboradores;*
- ✓ *Crescimento profissional em todos os níveis da organização;*
- ✓ *Otimização do tempo para solução e entrega de demandas;*
- ✓ *Redução de custos em razão da proposta de autogestão.*

Quando uma empresa tem uma cultura organizacional baseada em valores, missão e visão ultrapassados, que não atendem às demandas sociais e ambientais do contexto atual, fica quase impossível implantar um código de conduta ético. É preciso então, reavaliar esses fundamentos, mudar a cultura organizacional e aí sim, se pensar em uma implantação de um código de ética. Caso contrário, ele será apenas um documento no fundo da gaveta, sem nenhuma utilidade.

A gestão precisa estar constantemente integrando a ética em suas tomadas de decisões. Para isso, ela pode planejar programas de desenvolvimento administrativo que incorporem a ética nos treinamentos internos da empresa, práticas de reflexão sobre o clima organizacional, caixa de sugestões anônimas, dinâmicas de grupos onde ocorrem mais conflitos, etc. Atualmente, as organizações têm um papel significativo na sociedade em relação às transformações sociais e ao impacto da mídia nessas transformações.



Atualmente, há muitas cobranças e exigências por parte da sociedade, pela transparência dentro das organizações, tanto no trato com os clientes e fornecedores, quanto aos serviços prestados. As empresas precisam utilizar métodos de fiscalização dos seus processos e a sociedade adotar medidas para inibir abusos cometidos pelas organizações. As empresas precisam ser justas com os clientes, tratá-los com respeito, valorizando-os, sem enganá-los, e agindo de forma ética. Também é preciso valorizar os colaboradores dando auxílio e oportunidades de crescimento, respeitando-os como profissionais e seres humanos (**referência: *Ética nas Empresas*, de Lucimara Terra**).

- **Comportamento Profissional e Relações Interpessoais**

Atualmente, as empresas têm investido em uma cultura organizacional que priorize as relações éticas, cooperativas e democráticas. Para que isso seja implantado e mantido com eficiência, líderes e gestores precisam ser modelos de conduta e representar a cultura organizacional. Um código de ética precisa ser algo funcional e efetivo, que fique implantado no cotidiano de cada colaborador e seja representativo para ele.

O que é ética profissional? Muitos autores definem a ética profissional como sendo um conjunto de normas de conduta que deverão ser postas em prática no exercício de qualquer profissão. Seria a ação reguladora da ética atuando sobre o desempenho das profissões, fazendo com que o profissional respeite seu semelhante quando no exercício da sua profissão. A ética profissional tem como premissa o melhor relacionamento do profissional com seus clientes e com outros profissionais, levando em conta valores como dignidade humana, autorrealização e sociabilidade. Todas as profissões precisam respeitar a ética profissional, o caráter normativo e até jurídico que regulamenta suas práticas, através de estatutos e códigos específicos. Dentro da empresa, é preciso que

estes códigos sejam tão considerados quanto os da mesma, tomando o cuidado de nunca desrespeitar os códigos profissionais durante a elaboração do código empresarial.

O que é Ética Empresarial? Empresas e colaboradores determinarão a cultura organizacional e a ética empresarial, influenciando as formas de a empresa se relacionar com mercado, incluindo clientes, fornecedores e outros colaboradores em geral. A empresa deve se responsabilizar por manter seus códigos de conduta sempre atualizados e também por valorizar e incentivar a ética profissional. Cada colaborador também precisa assumir sua cota de participação ativa na construção de uma cultura ética na empresa.

Qualidades Éticas para você: É preciso estar bem-informado, acompanhando não apenas as mudanças nos conhecimentos técnicos da sua área profissional, mas também nos aspectos legais e normativos. Também investir sempre em competência técnica, aprimoramento constante, respeito às pessoas, confidencialidade, privacidade, tolerância, flexibilidade, fidelidade, envolvimento, afetividade, correção de conduta, boas maneiras, relações genuínas com as pessoas, responsabilidade, entre outras ações importantes (**Fonte:** <http://eticanotrabalho.no.comunidades.net/index.php>).

No campo profissional, a preocupação dos colaboradores de uma empresa com a ética deve concentrar-se em dois grandes pontos: no cumprimento das obrigações legais estabelecidas pela profissão e pela empresa; e nas pessoas, sejam elas clientes, gestores, colegas, fornecedores, etc. Quando a questão ética passa para o público interno da organização, uma série de erros estão sujeitos a acontecer se a empresa não possui definido o seu código de ética ou se este não estiver internalizado.

- **Confidencialidade e Privacidade da Informação**

A confidencialidade é uma das principais condutas esperadas pelos colaboradores atualmente, já que a circulação de informação através das novas tecnologias digitais está cada vez mais ampla e intensa. A confidencialidade pode ser definida como um atributo que envolve informações importantes para o desempenho seguro de uma empresa, ou seja, envolve conteúdos que, se vazados, podem prejudicar seriamente os negócios. A valoração da confidencialidade se justifica diante de um cenário cada vez mais competitivo, em que é necessário buscar as mais variadas formas de proteção possível.

Atualmente, diversas empresas estão optando pela adoção de termos de confidencialidade com intuito de resguardar seus processos sigilosos. É um termo por meio do qual as partes se comprometem a manter o sigilo de determinadas informações trocadas enquanto dura a execução de um projeto, negócio ou atividade laboral, acordado entre os envolvidos. Veja alguns exemplos de dados e documentos que precisam ser protegidos:

- *Documentos relativos a determinados processos exclusivos, como fórmulas químicas;*
- *Documentos que detalham a fusão ou a venda da empresa;*
- *Processos judiciais envolvendo a empresa;*
- *Acordos e regulamentos direcionados aos funcionários;*

- *Estratégias de mercado;*
- *Técnicas de produção;*
- *Dinâmicas de funcionamento;*
- *Ideias inovadoras;*
- *Conteúdos confidenciais.*

Algumas informações, se expostas ao público, podem prejudicar a marca e a imagem da empresa, ao tornar seus processos e estratégias abertos aos concorrentes, destruindo uma possível vantagem competitiva. Também pode haver consequências jurídicas e éticas. O termo de confidencialidade propõe obrigações para as partes contratantes e define as devidas penalidades, caso aconteça alguma quebra de sigilo ou descumprimento do acordo.

A sanção pode ser determinada pelo pagamento de uma multa, que pode ser mais elevada que o valor definido no termo, dependendo da apuração de possíveis perdas, danos ou prejuízos. A quebra de sigilo pode acontecer por má-fé, imprudência, imperícia ou negligência, através de falas orais, textos escritos, etc. Os contratos de confidencialidade podem ser de três tipos (Fonte: <https://www.docuSign.com.br/blog/confidencialidade-para-que-serve-nos-negocios>):

- **Unilateral:** nesse modelo de acordo de confidencialidade, somente uma das partes fornece informações que não podem ser divulgadas pela parte que recebe;
- **Bilateral:** em um acordo de confidencialidade bilateral, o sigilo sobre as informações trocadas envolve as duas partes;
- **Multilateral:** esse tipo de acordo é muito parecido com o bilateral e serve para proteger as informações sigilosas das duas partes. No entanto, o grau de comprometimento entre os envolvidos é diferenciado.

Por fim, é interessante citar a LGPD (Lei Geral de Proteção de Dados), que regula todas as normas relativas à proteção de informações e que incluem a CID (Confidencialidade, Integridade e Disponibilidade). A proteção se estende a pessoas físicas e jurídicas, sobre dados como RG, CPF, CNPJ, nome, razão social, entre outros. Assim, ao cumprir a lei, as empresas ficam em dia com suas obrigações.

MÓDULO 8: *Soft Skills* para o Assistente Administrativo

As **soft skills** são um conjunto de habilidades e competências relacionadas ao comportamento humano. Atualmente, cada vez mais essas habilidades se tornam um diferencial no mercado de trabalho. Elas estão relacionadas aos aspectos pessoais e subjetivos, ao contrário das **hard skills**, que são técnicas. Dessa forma, são consideradas como características necessárias para que um profissional alcance os seus objetivos profissionais e melhores posições na empresa. Neste módulo, descreveremos as mais buscadas e as mais importantes para o assistente administrativo. Veja abaixo, 12 soft skills importantes para o mercado atual, na área administrativa (fonte: MicroPower):



• Habilidades de Liderança e Trabalho em Equipe

Começamos por habilidades relacionadas à liderança e ao trabalho de equipe. O trabalho em equipe é algo extremamente importante e eficaz para as empresas, principalmente no cenário atual no qual a maioria delas adota modelos de gestão democráticos e participativos. Não existe segredo para trabalho em equipe, já que um bom desempenho nesse formato depende de um conjunto de habilidades, incluindo a de liderança. Em equipe, todos devem ter oportunidades e responsabilidades, dentro de seus conhecimentos e capacidades, para que possa desenvolver a etapa do processo que lhe é designada. Vejamos as habilidades que favorecem esses objetivos:

- ✓ **Boa comunicação:** já vimos a importância de um processo comunicativo eficaz, no qual o emissor consegue fazer chegar sua mensagem ao receptor, através de canais eficientes de comunicação. Uma comunicação eficaz faz toda a diferença no ambiente de trabalho. É preciso haver diálogo, é preciso entender como colocar as opiniões, sugestões e dúvidas, de forma que consiga transmitir o que realmente quer dizer. Isso vai garantir que todas as partes envolvidas compreendam o que diz;

- ✓ **Tolerância (diversidade/diferenças):** é fundamental que os profissionais saibam atuar em equipe respeitando as diferentes opiniões, culturas, origens e posturas. Isso porque é normal que no dia a dia tenham que trabalhar com pessoas diferentes ao redor. Além disso, em algumas funções, é necessário negociar com parceiros, respeitar a diversidade da equipe etc.;
- ✓ **Resiliência:** essa qualidade está ligada à capacidade de se adaptar e continuar se desenvolvendo mesmo com alterações nos cenários ou experiências complicadas, mas que trouxeram tantos problemas quanto aprendizados;
- ✓ **Proatividade:** é preciso ter iniciativa, estar motivado, representa a capacidade de não medir esforços para desempenhar as atividades, observar contextos e identificar as melhores soluções para os desafios que impedem o alcance dos resultados ou que interferem na produtividade;
- ✓ **Ética:** a ética é requisitada em todos os níveis hierárquicos, sendo uma das qualidades mais buscadas pelos recrutadores devido à sua influência na otimização dos processos e no aumento da produtividade do time. Está relacionada ao cumprimento das normas da empresa e a um senso comum de moralidade e respeito no ambiente corporativo.
- ✓ **Pensamento crítico:** os colaboradores precisam avaliar com agilidade as situações e tomar as melhores decisões, independentemente da área de atuação, evitando que problemas maiores surjam durante as operações;
- ✓ **Criatividade:** essa criatividade tem a ver com a capacidade de pensar fora da caixa, de inovar e apresentar soluções diferentes, fora do padrão, para problemas que acontecem com frequência;
- ✓ **Empatia:** é uma competência que interfere no resultado da comunicação. Para isso, é preciso se colocar no lugar do próximo e ter um trato respeitoso. Demonstrar essa habilidade em um ambiente de pressão pode ser bastante favorável para o funcionamento da empresa, além de um grande diferencial competitivo;
- ✓ **Liderança:** é importante ter a capacidade de inspirar os membros da equipe e engajar todos na entrega dos resultados, buscando sempre servir de exemplo e delegar as funções sem promover nenhum tipo de constrangimento;
- ✓ **Positividade:** é preciso encarar os desafios como uma oportunidade de crescimento. Pessoas que pensam dessa forma conseguem encontrar soluções para os problemas mesmo nos casos mais complicados. Profissionais positivos conseguem manter os outros integrantes

motivados, mesmo quando um resultado não pode ser alcançado no curto prazo;

- ✓ **Atenção para ouvir:** os problemas de comunicação se iniciam, em alguns casos, por não ouvir de forma correta as informações que são repassadas. É preciso que se saiba escutar o outro e escute com atenção e respeito;
- ✓ **Gerenciamento do tempo:** quando o tempo é bem gerenciado, fica mais fácil trabalhar com qualidade e eficiência, o que vai gerar valor tanto para o profissional quanto para a empresa. Essa qualidade é importante em todos os níveis de atuação. Por exemplo, no caso de um gestor, ele consegue estabelecer o tempo em que cada projeto deve ser finalizado. No caso de cargos menores, o funcionário entenderá como administrar suas tarefas.

Liderança e trabalho em equipe estão diretamente ligados, mesmo não sendo um gestor, o assistente administrativo pode representar a este ou ser seu assessor. Em reuniões e trabalho em equipe, o espírito de liderança também é valorizado, em pessoas que tomam a iniciativa e sabem se colocar de maneira assertiva.

- **Resolução de Problemas e Tomada de Decisões**

Obviamente, no dia a dia de uma empresa, surgem diversos tipos de conflitos, seja no nível profissional, seja no pessoal. É responsabilidade da gestão e não do assistente administrativo solucionar os problemas e tomar decisões, mas como a gestão atual é mais aberta, é preciso que você conheça as formas como a empresa lida com essas situações e agir, dentro de suas competências, com bom senso e ética.

Administrar conflitos é parte da rotina da gestão e a maioria destes conflitos se tornam oportunidades de se promover o diálogo, o respeito, a cooperação e a empatia. Cada gestor tem características próprias na forma de lidar com os conflitos e também com os outros colaboradores, que dependem de sua formação humana e técnica. Abaixo, podemos ver quatro atitudes em relação à atuação dos gestores nos conflitos éticos (Likert apud CHIAVENATO, 2014):

- ✓ **Autoritário-coercitivo:** o gestor impõe regras e regulamentos e exige obediência cega e rígida;
- ✓ **Autoritário-benevolente:** o gestor ainda tem uma postura autoritária, porém, é menos coercitivo, possibilitando alguma participação das pessoas desde que as decisões sejam aprovadas pelos superiores;
- ✓ **Consultivo:** neste sistema, o gestor atua de modo mais aberto e comunicativo, permitindo a participação das pessoas nas decisões;
- ✓ **Participativo:** o gestor assume postura democrática, incentivando a participação das pessoas executoras das atividades, total

descentralização e decisão para os níveis abaixo, exigindo apenas um controle dos resultados para apresentar aos seus superiores.

A abordagem participativa foi importante para o surgimento do campo de estudo administrativo conhecido como **Comportamento Organizacional**. Na **Teoria Comportamental**, o gestor tem o papel de promover integração, administrar e articular as variáveis humanas e organizacionais. Ele deve promover a melhoria do ambiente de trabalho e das relações com os clientes. Veja a seguir, habilidades para se posicionar diante de dificuldades e conflitos, resolvendo-os de forma democrática:

- **Motivação e participação:** estar sempre motivado a fazer, a participar e a resolver as questões e os problemas;
- **Relações interpessoais mais saudáveis:** o colaborador precisa ter uma postura flexível, aberta ao diálogo, ser cooperativo, empático e solícito;
- **Habilidades e competências psicoemocionais;**
- **Espírito de equipe e Senso de pertencimento:** é preciso se engajar, ser respeitoso com os colegas e ter empatia. O líder estará sempre ali, ao lado de seus colaboradores, valorizando-os e reconhecendo seus esforços continuamente, bem como mostrando-lhes que os resultados positivos e benefícios que estes mesmos esforços estão trazendo para os negócios como um todo (fonte: <https://www.ibccoaching.com.br/portal/rh-gestao-pessoas/lideranca-trabalho-equipe-importancia-trabalhar-conjunto/>).

Toda tomada de decisão ou mudança deve ser baseada em aspectos técnicos que favoreçam a empresa e também em diretrizes éticas. Ao se estabelecer um conjunto de diretrizes éticas, é a gestão que irá analisar o que será mudado e porque, por isso, essa decisão é complexa e deve ser bem planejada. Tomar uma decisão geralmente envolve algum tipo de mudança organizacional e a mudança organizacional demanda a tomada de decisão para que seja realizada.

• **Gerenciamento do Tempo e Organização Pessoal**

Qualquer profissional do mercado atual precisa saber gerir seu tempo e suas tarefas e isso depende também da habilidade de organização pessoal. A gestão de tempo engloba cumprir uma tarefa no menor tempo possível e para que se possa dar conta de tudo da melhor maneira, é preciso haver um controle sobre o tempo que se gasta com cada uma das tarefas. A organização pessoal, portanto, é fundamental para gerenciar o tempo e as tarefas. A partir do planejamento das tarefas diárias, em casa e no trabalho, é possível executar as atividades com qualidade e com um gasto mínimo de tempo.

Executar as funções com agilidade e com qualidade deve ser a meta de qualquer empresa, já que garante a eficiência dos processos. Administrar o tempo, porém, não significa trabalhar sem intervalos, ao contrário, significa gerenciar o tempo de forma eficiente, a ponto de equilibrar trabalho, vida pessoa e saúde mental. Uma boa gestão de tempo garante a execução de todos os pontos necessários de forma que os trabalhadores possam usufruir de seus intervalos com tranquilidade, sem que isso represente atrasos para todo o processo. Sem

dúvidas, a organização pessoal e gestão do tempo têm um impacto positivo na administração da empresa e na vida pessoal dos colaboradores.

- **Organizar atividades:** o primeiro passo para fazer a gestão do tempo é organizar a sua rotina. Para isso, coloque em um papel todas as suas obrigações e veja qual é o melhor horário para executá-las. Também considere o tempo que cada uma leva;
- **Delegar tarefas:** nem sempre é possível fazer e resolver tudo sozinho. Sendo assim, divida algumas tarefas com colaboradores que possam realizá-las. Se necessário, contrate um assistente para auxiliar. Para saber quais atividades podem ficar com você e quais podem ser repassadas aos colegas, consulte a gestão;
- **Priorizar emergências:** é preciso saber diferenciar o que é muito importante do que é realmente urgente. Ter uma visão clara sobre isso facilita o processo no momento de fazer as escolhas certas. Podemos entender como importante todas as obrigações que não podem ser delegadas e que podem esperar o prazo estabelecido para o cumprimento. As urgentes devem ser realizadas de imediato. Haverá, ainda, casos em que surgirão emergências, que deverão ser priorizadas;
- **Criar metas:** essas metas podem variar conforme a sua rotina e, por isso, são bem pessoais. No entanto, você pode mensurar o quanto tem feito dentro do prazo e até o seu nível de satisfação com a realização de uma tarefa. Esse controle poderá somar ainda mais aos resultados da sua empresa;
- **Adotar ferramentas de organização:** tudo que falamos até agora pode ser bem mais simples com o uso de algumas ferramentas, como planilhas físicas e eletrônicas, agendas e softwares de gestão. Estes últimos são bem mais completos, podendo ajudar não só na gestão do tempo, como na própria execução do trabalho.

A gestão do tempo depende de disciplina e da consciência de que nem sempre é preciso fazer tudo sozinho e de forma analógica. Poder contar com as ferramentas e os parceiros certos pode fazer a diferença (Fonte: <https://dlojavirtual.com/negocios/dicas-para-o-seu-negocio/gestao-de-tempo-5-dicas-que-farao-diferenca-na-organizacao-pessoal/>).

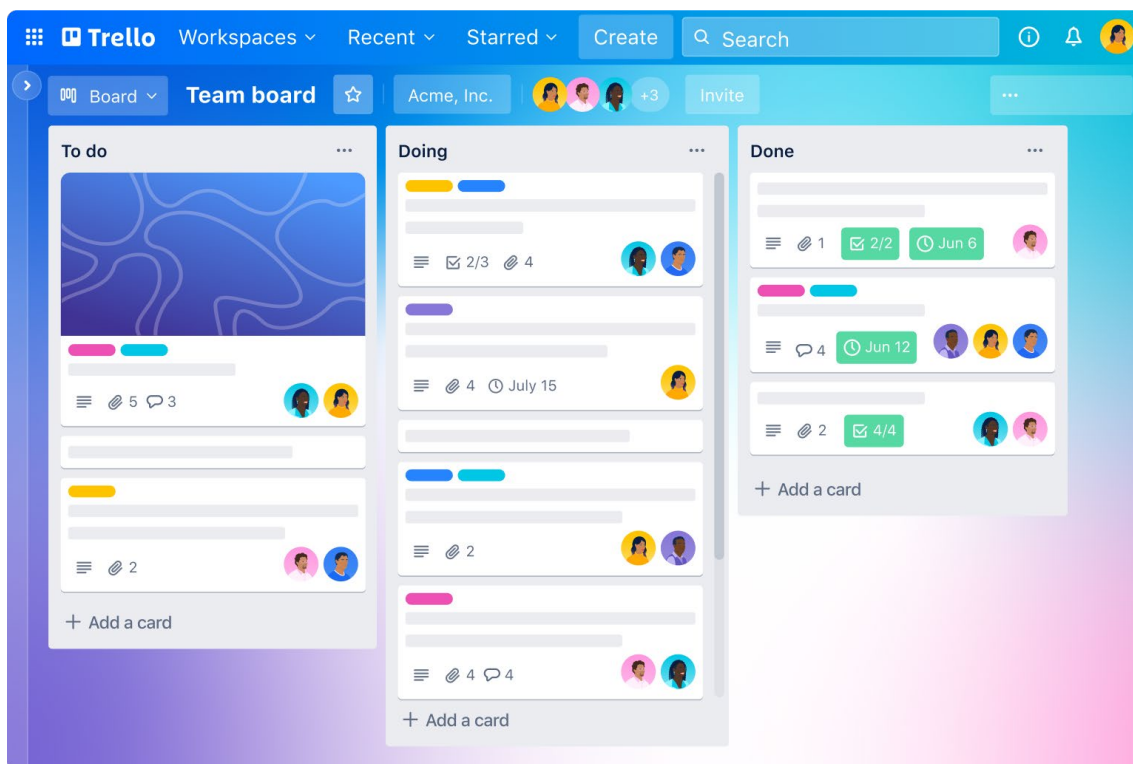
MÓDULO 9: Tecnologia e Ferramentas de Escritório

Para obter bons resultados, os escritórios precisam apostar em boas ferramentas de produtividade. Neste módulo, conheceremos tecnologias relacionadas ao desempenho e à produtividade, o ERP, principal ferramenta de gestão empresarial e também ferramentas de comunicação online.

- **Uso de Aplicativos de Produtividade**

A produtividade é um fator fundamental para o seu escritório ser competitivo e alcançar os objetivos traçados no planejamento. Por mais que se tenha uma marca de sucesso, com engajamento positivo e altas taxas de venda, se a empresa não tornar eficientes seus processos produtivos, não dará conta das demandas do mercado. Além disso, o aumento da produção (quantidade) deve garantir também com a manutenção da qualidade dos produtos. Com as novas tecnologias, a empresa pode dispor de inúmeras ferramentas de produtividade e comunicação para empresas monitorarem seus processos. Vejamos abaixo, as principais ferramentas de produtividade para organizar tarefas na rotina administrativa (fonte: <https://www.otk.com.br/blog/ferramentas-produtividade-comunicacao-interna-empresa/>):

- ✓ **Office 365:** o pacote do Windows é conhecido e usado pela maioria das empresas, sendo formado pelos famosos programas Word, Excel, PowerPoint e Outlook. A empresa usa o office para organizar dados, tarefas, comércio eletrônico e físico, entre outras funções. Além destes programas, a Microsoft disponibiliza dentro do pacote as suas próprias ferramentas para produtividade e comunicação já seguindo as tendências do mercado, como o One Drive (nuvem para armazenamento), Yammer (rede de comunicação interna), Planer (controle de tarefas), Teams (chat para comunicação interna), Skype for Business, entre muitos outros como o Power Apps, Flow, SharePoint, Delve, To-Do e Dynamics;
- ✓ **Trello:** é bastante utilizado por várias equipes de TI (Tecnologia da Informação), e possuem diversas tarefas de melhorias em estruturas e tecnologia. Funciona com quadros, listas e cartões (veja imagem abaixo). Você pode dividir uma tarefa em várias subtarefas, que ajudam bastante a visualizar com facilidade todas as etapas que envolvem a execução de uma tarefa e quem é o responsável por cada etapa de um projeto, por exemplo;



- ✓ **Contentools:** é uma plataforma para tornar a empresa mais produtiva em todas as etapas do marketing de conteúdo. Através dela, pode-se fazer todo o planejamento, produção e publicação dos conteúdos produzidos pela empresa, alimentando, inclusive, as redes sociais. Veja a opinião do site OTK: *Começamos a utilizar a Contentools neste ano, mas em pouco tempo já notamos uma grande diferença na produtividade que ela proporciona para todos os envolvidos na produção de conteúdo. É uma ferramenta superintuitiva e nos permite que façamos o fluxo de produção do jeito que quisermos, além de colocar um responsável por cada etapa de produção e controlar os prazos de entrega e publicação;*
- ✓ **Google Keep:** é uma das muitas ferramentas de anotações, assim como o One Note. Você pode anotar tarefas, compromissos, atitudes, projetos, objetivos, etc.;
- ✓ **Evernote:** é um outro aplicativo útil para anotações. Além de possibilitar a criação de documentos diversos, você pode guardar links, imagens, dentre outros dados que julgar importantes. Pode ser acessado do celular ou computador e você pode sincronizar seus dispositivos;
- ✓ **Google Meet:** assim como o Zoom, é conhecido pelas possibilidades de reuniões online e videoconferências, porém, tem uma série de recursos adicionais como anexar arquivos de vídeo, mensagens escritas, links, textos, entre outros materiais. Além de organizar compromissos e eventos.

- **Noções Básicas de Sistemas de Gestão Empresarial (ERP)**



O Enterprise Resource Planning (ERP) é um sistema integrado e é uma das ferramentas mais utilizadas pelos gestores para garantir a eficiência dos processos gerenciais. Ele é utilizado para fazer o planejamento de recursos da empresa, integrando todos os dados e processos de uma organização em um único sistema, conforme podemos notar na imagem. O modelo ERP é constituído de diversos módulos, que comportam todas as áreas de uma empresa. Por se tratar de sistema genérico, a empresa pode fornecer produtos, matérias-primas, serviços, tecnologias, etc.

A abrangência do sistema é limitada pela empresa, por motivos como: custo de implantação dos módulos, possibilidade de integração de sistemas menores ao ERP, entre outros. Como vantagens do uso do ERP podemos citar: eliminar o uso de interfaces manuais, reduzir custos, otimizar o fluxo da informação e a confiabilidade da mesma dentro da organização (eficiência), otimizar o processo de tomada de decisão, eliminar a redundância de atividades, reduzir os tempos de resposta, reduzir as incertezas, etc. Alguns exemplos dos módulos básicos de um ERP são (fonte: <https://www.diegomacedo.com.br/o-que-sao-os-sistemas-erp/>):

- **Emissão de notas fiscais eletrônicas de produtos e serviços;**
- **Controle financeiro;**
- **Produção;**
- **Compras;**
- **Gerenciamento de estoque;**
- **Gestão comercial (CRM):** A sigla CRM significa Customer Relationship Management, em português: Gerenciamento de Relacionamento com o Cliente. Basicamente, o CRM é uma estratégia de negócio que foca no

cliente e nas ações da empresa voltadas para as necessidades do seu segmento de mercado. Portanto, essa estratégia engloba as áreas de marketing, vendas e serviços de atendimento.

- **Pontos de venda on-line:** como sites, perfis em redes sociais, aplicativos.

- **Ferramentas de Comunicação e Colaboração Online**

Os canais de comunicação são meios utilizados pelas empresas para contatar e construir um relacionamento com seus clientes. Na comunicação digital, esses canais estreitam ainda mais o relacionamento com o consumidor final. Veja quais são as ferramentas de comunicação digital que podem ser usadas pelas empresas:

- **Sites e blogs:** nesses canais, há ampla divulgação dos conteúdos e troca de informações/interações entre os usuários;
- **Redes sociais:** elas estão no topo da lista de canais mais utilizados na web, pois engajam o público e ainda permitem o direcionamento e a segmentação de conteúdo;
- **Webinars:** tão eficientes quanto os seminários presenciais, esse canal alcança um público mais amplo e permite a facilitação na audiência, reforçando aprendizados e capacitações;
- **E-mail:** esse tipo de ferramenta automatiza a comunicação digital e entrega o conteúdo para os contatos mais formais.
- **Mídias Digitais:** ferramentas de mídias pagas, gratuitas e próprias.

Sendo assim, a comunicação através da internet e seus dispositivos se torna fundamental para o mercado profissional, já que as empresas necessitam de colaboradores que saibam não só usar essa tecnologia, mas que ajudem a criar e inovar nos meios digitais. As empresas também precisam se manter atualizadas para poder gerir suas marcas e deixá-las sempre bem engajadas. As principais ferramentas para comunicação empresarial, ainda segundo o site OTK, são:

- ✓ **Slack:** é uma plataforma para comunicação interna dos colaboradores. Ele é bem dinâmico e se parece bastante com um WhatsApp mais profissional, devido à sua rapidez e praticidade;
- ✓ **Olark:** é uma ferramenta para chat online;
- ✓ **3CX:** é um telefone online que é utilizado por multinacionais como a Dell e Samsung. Substitui totalmente aquele PABX antigo com linhas de operadoras padrões;
- ✓ **Zendesk:** sistema para auxiliar a equipe de suporte técnico, com a facilidade de abertura de tickets e respostas mais rápidas;

- ✓ **TeamViewer:** programa para acesso remoto nas máquinas de clientes, usado para solução de problemas ou para apresentações e treinamentos do sistema. Ele é um grande facilitador neste contato com o cliente.

A comunicação digital, portanto, é a soma de métodos e ferramentas de comunicação que se aplicam à web, às redes sociais e aos dispositivos móveis. Essa comunicação hoje é parte da rotina das pessoas, dentro e fora do ambiente profissional e também parte integrante das funções administrativas das empresas. Estas, aliás, precisam planejar e implantar meios eficazes de comunicação digital, não só para manter um bom desempenho funcional e operacional, mas para manter suas marcas em um engajamento positivos na internet.

MÓDULO 10: Desenvolvimento Profissional

Dentro da área de administração, existem diversas possibilidades de desenvolvimento profissional para o assistente administrativo. Já comentamos que, para as mesmas funções, o cargo pode ser chamado de auxiliar administrativo. Ainda que os assistentes recebam menores salários comparados com bacharéis que exerçam cargos administrativos, há muita chance de crescimento. Neste módulo, explicamos as possibilidades de um plano de carreira de assistente administrativo, como fazer um bom currículo e ir bem na entrevista.

- **Plano de Carreira e Oportunidades de Crescimento**

A jornada rumo ao topo pode significar uma passagem por vários cargos e funções na vida do assistente administrativo, vejamos como (fonte: <https://br.indeed.com/conselho-de-carreira/desenvolvimento-de-carreira/plano-carreira-assistente-administrativo>):

- ✓ **Aprendiz:** profissional que tem a responsabilidade de apoiar os setores administrativos, exercendo tarefas e atividades mais básicas, sendo exigido, na maioria das vezes é exigido apenas o ensino médio ou fundamental completo;
- ✓ **Estagiário:** para atuar em um estágio, a pessoa deve estar fazendo um curso técnico ou superior em administração. Geralmente, o contrato de trabalho é por tempo determinado, regido por leis específicas e para atender as necessidades da formação acadêmica do estagiário. Esse cargo pode ser uma oportunidade para que se aprenda mais acerca da rotina administrativa, dos processos gerenciais e das práticas exigidas pela profissão. Isso contribuirá para o desenvolvimento de conhecimentos técnicos, teóricos e práticos;
- ✓ **Auxiliar:** o próximo passo é se tornar um auxiliar administrativo. Esse profissional se responsabiliza por dar suporte dentro dessa área nas organizações. É tarefa sua também realizar atividades relacionadas à administração do negócio. Auxiliares costumam ficar a cargo de atender telefonemas, marcar reuniões, responder e-mails e atender fornecedores e clientes. Em algumas empresas, um auxiliar pode ter as mesmas funções de um assistente administrativo.
- ✓ **Assistente:** neste ponto, onde você pode já pode começar, a pessoa atua assistindo a um departamento de administração da empresa ou gestor (es), fazendo atividades mais complexas, dando um suporte maior aos profissionais que estão acima na hierarquia da empresa, conforme vimos nos nossos estudos;
- ✓ **Analista:** é o cargo logo acima de um assistente, exercendo serviço mais especializado. Geralmente é quem cuida da parte de relatórios e análises de setores específicos. Planeja estratégias e tenta aumentar a eficiência de determinados setores;

- ✓ **Supervisor:** monitora as tarefas de um departamento da empresa, sendo este um cargo de gestão. Os supervisores se responsabilizam não apenas pela área administrativa e por seus colaboradores subordinados, mas devem dar atenção aos processos gerenciais;
- ✓ **Coordenador:** acima dos supervisores estão os coordenadores, os quais devem se responsabilizar por toda uma área ou determinado grupo de atividades;
- ✓ **Gerente Geral:** é quem faz o elo de ligação entre operações realizadas dentro da companhia e as estratégias. Pode atuar em qualquer etapa dos processos gerenciais, do planejamento ao controle;
- ✓ **Presidência/Diretoria:** é o cargo de maior destaque dentro da área administrativa e é responsável por definir estratégias que precisam ser aplicadas para alavancar a produtividade. Também deve se responsabilizar por todos os departamentos de uma empresa.

Os salários de um assistente administrativo, como de qualquer outro profissional, dependem muito da empresa, se pública ou privada, ou do estado, cidade, do ramo de atuação e da qualificação dessa pessoa. Além desses pontos, outras questões podem influenciar nos valores da remuneração de assistentes administrativos, vejamos (fonte: <https://br.indeed.com/conselho-de-carreira/desenvolvimento-de-carreira/plano-carreira-assistente-administrativo>);

- ✓ **Sindicato:** os sindicatos regionais e as suas convenções coletivas influenciam bastante os números da remuneração dos profissionais, já que costumam determinar um piso e um teto base para os colaboradores;
- ✓ **Porte da empresa:** outra questão que influencia muito a remuneração é o tamanho da empresa, já que quanto maior ela for, maior tende a ser o salário dos colaboradores;
- ✓ **Nível profissional:** o tempo de experiência, a qualificação e a formação dos profissionais determinam em qual níveis estarão. Geralmente, esses níveis são conhecidos por júnior, pleno e sênior. Dependendo do grau de um assistente administrativo, este pode receber um salário maior ou mais baixo.

- **Autodesenvolvimento e Aprendizado Contínuo**

- ▶ **ESPECIALIZAÇÃO:** graduação, cursos técnicos, de extensão, pós-graduação, línguas, tecnologias, etc.;
- ▶ **NETWORK:**

Outra maneira de crescer profissionalmente é construindo um bom networking, ou seja, uma rede de contatos. Para fazer isso, é preciso criar interações com os demais profissionais da administração. Palestras, congressos e workshops são exemplos de eventos onde é possível conhecer pessoas e ampliar seus contatos;

- ▶ **PLANEJAMENTO E DISCIPLINA:**

A melhor forma de ascender na carreira de assistente administrativo é criar um plano claro. Isso significa saber qual é o seu objetivo de carreira. Para isso, deve estabelecer metas de curto, médio e longo prazo;

► **ATUALIZAÇÃO:** tecnologias, habilidades, mercado, marketing.

- **Dicas para Entrevistas e Elaboração de Currículo**

Antes de mais nada é preciso construir um bom currículo. Listamos abaixo os itens que são indispensáveis e apresentamos um modelo. Na internet você encontra modelos prontos se preferir. Em seguida, trazemos uma entrevista, do site Indeed: Guia de Carreira (íntegra em: <https://br.indeed.com/conselho-de-carreira/entrevistando/perguntas-entrevista-auxiliar-administrativo>), para você ter uma noção do que é perguntado nessas situações.

Sobre o currículo: veja que colocar no currículo de assistente administrativo

- Cabeçalho com informações pessoais e de contato.
- Resumo de qualificações ou objetivo.
- Experiência de trabalho.
- Educação superior;
- Educação primária e secundária;
- Habilidades.
- Seções adicionais (idiomas, trabalho voluntário, certificados, projetos pessoais, etc).

Abaixo, temos um modelo:

2019-01 -
atualmente

Paulo Farias

 (XX) 99999-9999
  [linkedin.com/in/paulofarias](https://www.linkedin.com/in/paulofarias)
 paulo.farias@email.com.br



Estudante dedicado de administração de empresas na Universidade X. Trabalhei como auxiliar administrativo voluntário em eventos da minha universidade. A equipe com quem trabalhei teve um aumento de 25% na produtividade. Fluente em inglês, busco a chance de me aperfeiçoar em um ambiente internacional e aumentar a produtividade da minha equipe.

 **Experiência**

- Auxiliar administrativo**
 Universidade X
 - Intermediei o contato entre patrocinadores e a universidade em eventos de caridade;
 - Preparei documentos de pitch para possíveis patrocinadores;
 - Recepcionei possíveis patrocinadores para reuniões;
 - Trouxe um aumento de 25% na produtividade do setor.

 **Educação**

- 7º período do bacharelado de administração de empresas**
 Universidade X (formatura prevista para junho de 2020)
 - Média acadêmica de 9,0;
 - Escolhido para ser o orador da turma;
 - Minha monografia será publicada como livro;
 - Publiquei 2 textos no site da universidade sobre administração de empresas.

 **Habilidades**

- Marketing digital, adquirida após fazer um curso na Escola X;
 - Inglês fluente com certificação internacional da Universidade de Michigan;
 - Gestão de redes sociais, adquirida após fazer um curso na Escola Y;
 - Empatia, adquirida após trabalhar em eventos para pessoas carentes;
 - Receptividade ao feedback, adquirida após trabalhar como voluntário.

 **Informações adicionais**

- Palestrante no Evento X;
 - Altamente interessado em tecnologia e suas aplicações no ambiente de trabalho.

Fonte: <https://zety.com/br/blog/curriculo-auxiliar-administrativo>

1. Que tipos de atividades você acha que auxiliares administrativos devem desempenhar?

Exemplo de resposta: Acredito que auxiliares administrativos são membros-chave em empresas e indústrias. Além de acompanhar tarefas cotidianas, tais como arquivar documentos, organizar pastas e manter agendas atualizadas, essas pessoas também colaboram com outras, prestando todo tipo de apoio, fornecendo dados importantes e garantindo que os processos aconteçam conforme planejado.

2. Do que você gosta na função de auxiliar administrativo?

Exemplo de resposta: O que mais gosto na função de auxiliar administrativo é poder participar de diversas atividades diferentes e contribuir para que tudo corra bem. Por exemplo, em minha posição anterior, sempre gostei de ajudar minha equipe a planejar grandes eventos e reuniões importantes.

3. Quais softwares e equipamentos de escritório você sabe usar?

Exemplo de resposta: Sou proficiente no uso do pacote de produtos Microsoft Office. Enquanto estudante, fiz vários cursos de informática focados nesses softwares. Na minha função anterior utilizava regularmente o Word e o Excel e lidava com os mais diversos tipos de equipamentos, tais como impressoras, scanners e ramais telefônicos.

4. Descreva um projeto para o qual você gostou de trabalhar como auxiliar administrativo?**5. Quais habilidades você acredita serem mais importantes para esse cargo? Por quê?**

Exemplo de resposta: Acredito que quem exerce a função de auxiliar administrativo precisa garantir que o escritório funcione de maneira ágil e eficiente. Para tanto, essa pessoa deve demonstrar boas habilidades de comunicação e empatia, ser organizada e saber fazer a correta gestão do tempo. Em minha posição anterior, fui responsável por desenvolver e manter a agenda de quatro gerentes, através de um programa personalizado, que encaminhava e-mails e lembretes de compromissos, automaticamente, evitando atrasos e falhas na comunicação.

6. Descreva uma situação em que foi necessária discrição em sua função como auxiliar administrativo e como você lidou com isso.

Exemplo de resposta: Enquanto auxiliar da diretoria de recursos humanos, soube que a organização estava planejando cortar custos, através da redução da força de trabalho. Mesmo tendo boas amizades na empresa, entendia que a confidencialidade era fundamental para manter a estrutura e a paz naquela ocasião. Mantive serenidade e discrição, mesmo diante de um cenário de incertezas. As informações foram comunicadas à equipe por meio de canais oficiais no momento certo.

7. Como você abordaria uma situação em que recebeu uma tarefa, mas as instruções estavam incompletas?

Exemplo de resposta: Se eu receber uma tarefa e as instruções não forem suficientes, farei uma pesquisa simples para tentar obter as informações necessárias. Se a dificuldade persistir, eu entraria em contato com a pessoa que me designou a atividade e pediria explicações mais detalhadas. Eu me certificaria de entender completamente o que precisa ser feito e os prazos acordados.

8. Qual estilo de gestão você prefere?

Exemplo de resposta: Prefiro uma pessoa que me dê as orientações necessárias para eu executar minhas atividades, que defina expectativas claras e que tenha

a confiança de que irei cumprir os prazos, sem a necessidade de cobrança constante. Sei gerenciar meu tempo e estruturar minha rotina para assegurar que tudo seja feito corretamente. Também aprecio feedback construtivo que me permita compreender meu desempenho e em que aspectos posso melhorar.

9. Qual parte da função de auxiliar administrativo você acredita ser a mais desafiadora?

Exemplo de resposta: Em minha função anterior, notei certa dificuldade em priorizar atividades, caso eu não tenha uma agenda ou calendário por perto. Tento fazer várias tarefas ao mesmo tempo e não consigo deixar as pessoas esperando. Para me ajudar, instituí um cronograma baseado em níveis de urgência e importância e passei a cumprir os prazos com frequência.

10. Conte-me sobre alguma vez em que você teve que apoiar uma grande equipe. Você foi bem-sucedido?

Encerramento: Recapitulação dos principais tópicos abordados

Módulo 1: Fundamentos da Administração

Conceitos básicos de administração
Tipos de organizações e estruturas administrativas
Funções e papéis do assistente administrativo

Módulo 2: Comunicação e Atendimento ao Cliente

Técnicas de comunicação verbal e escrita
Atendimento telefônico e presencial
Técnicas para lidar com reclamações e resolver problemas

Módulo 3: Organização e Arquivamento de Documentos

Princípios de organização e classificação de documentos
Técnicas de arquivamento físico e digital
Gestão de documentos eletrônicos

Módulo 4: Rotinas Administrativas

Agendamento de compromissos e reuniões
Elaboração de relatórios e planilhas
Controle de estoque e materiais de escritório
Processamento de contas e despesas

Módulo 5: Noções de Contabilidade e Finanças

Princípios contábeis básicos
Controle de fluxo de caixa
Noções de orçamento e controle de custos

Módulo 6: Gestão de Projetos e Tarefas

Fundamentos de gestão de projetos
Organização e acompanhamento de tarefas
Uso de ferramentas de produtividade e gerenciamento de projetos

Módulo 7: Ética e Responsabilidade Profissional

Ética no ambiente de trabalho

Comportamento profissional e relações interpessoais
Confidencialidade e privacidade da informação

Módulo 8: Soft Skills para o Assistente Administrativo

Habilidades de liderança e trabalho em equipe
Resolução de problemas e tomada de decisões
Gerenciamento do tempo e organização pessoal

Módulo 9: Tecnologia e Ferramentas de Escritório

Uso de aplicativos de produtividade (por exemplo, Microsoft Office)
Noções básicas de sistemas de gestão empresarial (ERP)

Ferramentas de comunicação e colaboração online

Módulo 10: Desenvolvimento Profissional

BIBLIOGRAFIA

ALVES, A.R. **Trade marketing**. Londrina: Editora e Distribuidora Educacional S.A., 2018.

AVONA, M.H. **Gestão de pessoas**. Londrina: Editora e Distribuidora Educacional S.A., 2015.

BOAS, E.P.V. **Estratégia empresarial e negociação**. Londrina: Editora e Distribuidora Educacional S.A., 2016.

BARROS, A. M. **Curso de Direito do Trabalho**. 11. ed. São Paulo: LTr, 2017.

BRASIL. Decreto-Lei nº 5.452, de 1º de maio de 1943. **Aprova a Consolidação das Leis de Trabalho (CLT)**. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto-lei/del5452.htm

DELGADO, M. G. **Curso de Direito do Trabalho**. 15. ed. São Paulo: LTr, 2016.

CASADEI, M. A. A. CASADEI, M.C. B. **Gestão contemporânea da qualidade**. In: FRANCO, Décio Henrique; RODRIGUES, Edna de A.; CAZELA, Moisés Miguel. **Tecnologias e ferramentas de gestão**. Campinas: Alínea, 2009.

CAVALCANTI, J. C. **Lean innovation management: gestão de inovação enxuta**. Recife: Creativante, 2015. Disponível em: www.creativante.com. Acesso em: 25 abr. 2016.

CAZELA, Moisés Miguel. **Tecnologias e ferramentas de gestão**. Campinas: Alínea, 2009. CHIAVENATO, I. **Administração nos novos tempos: os novos horizontes em administração**. 3. ed. Barueri: Manole, 2014.

KOTLER, P. KELLER, K. L., **Administração de marketing**. 12. ed. São Paulo: Pearson Hall, 2006.

JULIANO, M.C. **Teoria geral da administração: da revolução urbana à revolução digital**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

_____. **Empreendedorismo**. Londrina: Editora e Distribuidora Educacional S.A., 2016b.

MAXIMIANO, A. C. A. **Pesquisa mercadológica**. Londrina: Editora e Distribuidora Educacional S.A., 2016.

_____. **Introdução à administração**. São Paulo: Atlas, 2006.

MICCOLI, R.B, CAMPOS, M.I. **Composto mercadológico**. Londrina: Editora e Distribuidora Educacional S.A., 2016

MITSURU, J. As quatro atitudes éticas fundamentais na liderança. Ise Business School Blog. Publicado em 27 de julho de 2021. Disponível em: <https://ise.org.br/blog/etica-lideranca/>

MORAIS, R. S. **Benchmarking**. In: FRANCO, Décio Henrique; RODRIGUES, Edna de A.; CAZELA, Moisés Miguel. **Tecnologias e ferramentas de gestão**. Campinas: Alínea, 2009.

Peepi Blog. **Cultura organizacional**. Disponível em: <https://peepi.com.br/blog/cultura->

[organizacional//?utm_source=google&utm_medium=cpc&utm_campaign=search-skag&gclid=Cj0KCQjwT_qgBhDFARIsABcDjOfwJQFq_1X_](https://www.google.com/search?q=organizacional&utm_source=google&utm_medium=cpc&utm_campaign=search-skag&gclid=Cj0KCQjwT_qgBhDFARIsABcDjOfwJQFq_1X_)).

PINTO, L.F.G. **Planejamento estratégico**. Londrina: Editora e Distribuidora Educacional S.A., 2016.

PONTES, B. R. **Técnicas de recrutamento e seleção**. São Paulo: LTR, 2008

ROBBINS, S. P. DECENZO, D. A. WOLTER, R. **A nova administração**. São Paulo: Saraiva, 2014.

ROCHA, I. SANTOS, A. **Marketing digital**. Londrina: Editora e Distribuidora Educacional S.A., 2018.

RODRIGUES, E.A. **Modelos de gestão**. Londrina: Editora e Distribuidora Educacional S.A., 2016.

SANTOS, J. A. RODRIGUES, E. A. **Gerenciamento com o livro aberto (open-book management)**. In: FRANCO, Décio Henrique; RODRIGUES, Edna de A.;

TESTA, J.C.S. **Legislação social e trabalhista**. Londrina: Editora e Distribuidora Educacional S.A., 2019.

WILLIAMS, C. **ADM: uma abordagem inovadora para ensinar e aprender princípios de administração**. São Paulo: Cengage Learning, 2016.

ANEXO A

Documento	Descrição
Termo de abertura do projeto	Documento que define os objetivos e resultados esperados do projeto, que contém os valores e ganhos a serem alcançados, sendo, normalmente, criado pelo solicitante.
Registro de <i>stakeholders</i>	Identifica as partes interessadas no projeto. Muitas vezes, traz a característica de cada um, como: fácil acesso, não gosta de negociar etc.
Declaração de escopo do projeto	Documento que define e detalha o que o projeto deve entregar, desde documentos até o produto final do projeto. Possui detalhes do produto a ser entregue, como: cor, tamanho, quantidade etc.
Estrutura analítica do projeto (EAP)	Quadro que mostra as atividades de forma gráfica. Usado para comunicação e visão geral do projeto.
Cronograma	Lista das tarefas com suas durações, dependências, recursos alocados etc.
Orçamento	Valores de custos e previsão do fluxo de caixa do projeto.

Plano da qualidade	Documenta que tipo de controle de qualidade ou padrões deverão ser seguidos, como o ISO 9000, por exemplo.
Plano de recursos	Documenta todos os recursos necessários: humanos, financeiros, máquinas, equipamentos, prédios, salas etc.
Matriz de funções e responsabilidades	Matriz RACI, onde há atividades e nomes dos responsáveis, e o que cada um faz em cada uma delas.
Plano de comunicações	Documento que define que tipo de informações são necessárias ao time (e aos envolvidos), e como essas informações serão distribuídas (se vai ser por e-mail, telefone, apresentações etc.).
Plano de gerenciamento de riscos	Identifica e analisa os riscos do projeto, criando um plano de como agir se os riscos ocorrerem.
Plano de gerenciamento das aquisições	Documenta as compras ou outro tipo de aquisições necessárias, detalhando os produtos ou serviços e instruindo como serão feitas as aquisições.

Fonte: Trentim (2014).

Fonte: ALMEIDA, 2016, p.55