

CURSO TÉCNICO EM

SECRETARIADO

MÓDULO III



Rafael Tajra Fonteles

Governador do Estado

Francisco Washington Bandeira Santos Filho

Secretário de Estado da Educação

Paulo Henrique da Costa Pinheiro

Superintendente de Educação Técnica e Profissional e Educação de Jovens e Adultos

Viviane Holanda Barros Carvalho

Superintendência de Gestão da Educação Básica e Superior - SUGED

Adriana Moura Silva

Diretora da Unidade de Educação Profissional

Karoline Mendes de Sousa

Diretora de Mediação Tecnológica (UEMTEC)

Leila Coelho Pinto Leite

Coordenadora de Apoio Pedagógico - Concomitante

Escola Estadual
com muito orgulho



SECRETARIA
DA EDUCAÇÃO - SEDUC



CURSO TÉCNICO EM

SECRETARIADO

MÓDULO III

Técnicas e Práticas Secretariais II

Fernando Galvão



Apostila de Técnicas e Práticas Secretariais II

1. INTRODUÇÃO: MUNDO DO TRABALHO

- 1.1. Dinâmica do mercado de trabalho

2. CERIMONIAL E PROTOCOLO

- 2.1. Introdução
- 2.2. Cerimonial no Brasil
- 2.3. Cerimonial no mundo
- 2.4. Cerimonialista e mestre de cerimônia
- 2.5. Roteiro e script
- 2.6. Ordem de precedência

3. SÍMBOLOS NACIONAIS

- 3.1. Bandeira nacional
- 3.2. Hino nacional
- 3.3. Selo nacional
- 3.4. Armas nacionais
- 3.5. Faixa presidencial

4. CERIMONIAL EMPRESARIAL

- 4.1. Características
- 4.2. Critérios de precedência

5. CERIMONIAL SOCIAL

- 5.1. Características
- 5.2. Cerimonial católico
- 5.3. Cerimonial evangélico
- 5.4. Cerimonial judaico
- 5.5. Cerimonial universitário
- 5.6. Cerimonial esportivo

6. CONVITES E TRATAMENTO

- 6.1. Importância
- 6.2. Emprego dos pronomes de tratamento

7. ETIQUETA

- 7.1. Etiqueta ao vestir
- 7.2. Etiqueta ao comer
- 7.3. Etiqueta profissional

1. INTRODUÇÃO: MUNDO DO TRABALHO



Fonte: Produção autoral

1.1. Dinâmica do mercado de trabalho

O sucesso profissional é pautado, em qualquer carreira, por elementos estruturais, conjunturais, sociais e psicológicos. Entre eles destacam-se as condições objetivas para o exercício da profissão, as possibilidades de desenvolvimento pessoal e profissional, a maturidade intelectual e psíquica, o reconhecimento social da profissão e muitos outros.

O mundo/sociedade se organizava de forma linear, estável, era mais lento, haviam mais certezas. Agora, vivemos no mesmo mundo, mas a sociedade se organiza de uma forma diferente, de forma flutuante, instável, mais rápida e incerta.

Muitas vezes não há tempo nem para observá-la, apenas constatá-la. A veloz e constante mudança consequente da globalização resultou em transformações no ambiente empresarial, decorrentes da abertura do mercado e dos altos padrões exigidos pelos clientes.

Essas transformações rápidas e profundas fizeram com que as empresas repensassem suas estruturas, estratégias, relações com clientes, fornecedores e funcionários, responsabilidade social, competências e habilidades de seus recursos humanos e redefinissem seus mercados com a finalidade de se manterem competitivas.

O profissional de secretaria deve estar atento às mudanças, interpretar e identificar as novas qualificações exigidas pelo mercado de trabalho, resultado da globalização, com o objetivo de se manter empregável. Os avanços tecnológicos impactaram fortemente na área de secretaria, modificando tarefas e rotinas.

É comum encontrarmos profissionais de secretaria responsáveis por equipes de trabalho, aquisição de materiais de escritório, pela elaboração do orçamento da área, organização de eventos, cerimoniais e protocolos, além das atividades tradicionais. Essas mudanças resultaram em aumento de responsabilidades e elevação do grau de complexidade das tarefas exigindo da profissional uma reciclagem contínua.

Atualmente, a secretária participa de reuniões, interage com clientes e fornecedores, soluciona problemas, organiza eventos, gerencia os compromissos pessoais e profissionais do chefe, administra conflitos, organiza e elabora roteiros de viagens, elabora apresentações.

A secretaria é gestora de processos, de pessoas e de informação, áreas-chaves em qualquer organização seja na agropecuária, nas indústrias, no comércio/serviços, nas entidades sem fins lucrativos como ONGs, fundações, cooperativas, associações, bem como no setor público.

Por conta de um processo de gestão anterior de “reengenharia”, nas estruturas organizacionais que promoveu uma redução em seus tamanhos, na busca pela otimização e agilidade, os profissionais da secretaria passaram

a trabalhar para mais de um superior hierárquico, compartilhar estações de trabalho com outras secretárias (os).

Essa realidade exige para além de conhecimentos, habilidades e competências, a chamada inteligência emocional, para lidar com conflitos internos, pressão por metas e prazos, controle hierárquico, mudanças constantes, auditorias internas e externas...



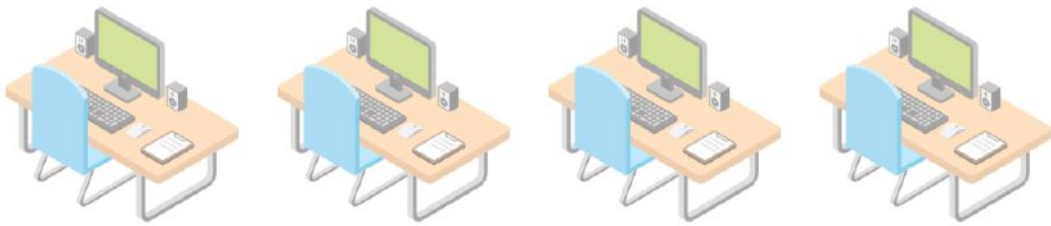
Fonte: Produção autoral

2. Cerimonial e protocolo

2.1. Introdução

O cerimonial é um conjunto de práticas que visa estabelecer a ordem e a elegância em eventos públicos ou privados, como solenidades, inaugurações, formaturas, casamentos, entre outros. Tratar do assunto cerimonial no ambiente corporativo refere-se a um conjunto de regras, protocolos e práticas.

A organização e o sucesso de eventos empresariais, como cerimônias de premiação, conferências, reuniões oficiais, envolve planejamento, coordenação e execução de atividades relacionadas ao evento, incluindo logística, protocolo, etiqueta, discurso, recepção e interação com convidados e participantes.



O objetivo do cerimonial é transmitir uma imagem positiva da empresa, promover a sua marca e estabelecer relações sólidas com stakeholders e parceiros de negócios, já o protocolo é o conjunto de regras e formalidades que devem ser seguidos em um evento para garantir o seu bom andamento e o respeito aos seus participantes.



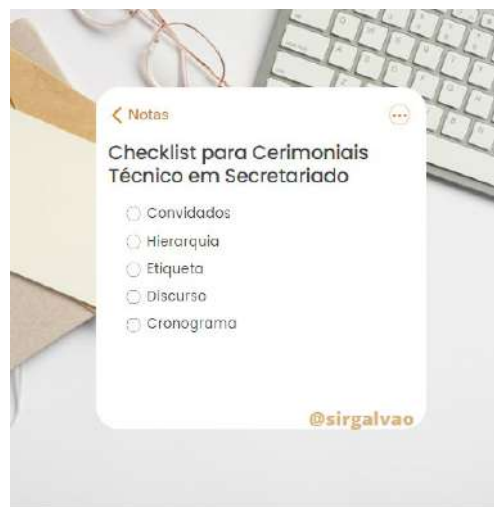
Fonte: Canva Pro

No ambiente corporativo, o protocolo pode incluir a etiqueta adequada ao interagir com colegas, clientes ou parceiros de negócios, o uso de linguagem formal em comunicações escritas e a observação das normas de conduta em diversos formatos.

Solenidades de formatura: nesse tipo de evento, é importante seguir as regras estabelecidas pela instituição de ensino, como a escolha das vestes, a entrada dos formandos e dos docentes, a entrega dos diplomas e a cerimônia de colação de grau.

Eventos políticos: é preciso seguir as normas estabelecidas pelos órgãos responsáveis pela organização do evento, como o cumprimento das autoridades presentes, a ordenação dos discursos e a definição das atividades previstas no cronograma.

Há um checklist a ser observado em cerimoniais como por exemplo:



Fonte: Produção autoral

Hierarquia: é importante considerar a hierarquia dos participantes no evento e definir a ordem de entrada e saída de cada um, bem como o lugar que cada um ocupará na mesa principal.

Etiqueta: é fundamental seguir as normas de etiqueta adequadas para cada tipo de evento, como usar roupas apropriadas, cumprimentar os convidados de forma cordial e manter uma postura adequada durante toda a cerimônia. Boa aparência e pontualidade. Comportamento adequado, postura, atenção concentrada e agradecimento, fazem parte.

Discursos: é comum ter discursos durante eventos e é importante prepará-los com antecedência para que sejam claros, objetivos e emocionantes...

Cronograma: é preciso fazer um cronograma detalhado do evento, com horários definidos para cada atividade, desde a chegada dos convidados até o

encerramento da cerimônia, sendo esta uma das tarefas mais difíceis de cumprir.

Atividade: Assista uma cerimônia religiosa (independente de credo e da religião), observe e descreva os elementos do checklist acima.

2.2. Cerimonial no Brasil

Todos os eventos necessitam de um roteiro para que se cumpra a programação definida. Este roteiro compõe o cerimonial e o protocolo de um evento que são regidos por regras e normas;

A palavra cerimonial vem do latim *cerimoniales*, sendo o conjunto de formalidades e normas, ou a aplicação das regras dos mais variados protocolos em determinadas ocasiões.

Algumas funções do cerimonial:

Disciplinativa: (regular precedência e adotar outras normas protocolares).

Organizacionativa: (definir rituais, gestos, honrarias e privilégios, símbolos do poder, ordenando-os sincronicamente, como partes de um evento ou cerimônia).

Semiológica: (prever a linguagem formal, internacional e diplomática, e as formas de cortesia, de etiqueta social, de tratamento, de redação e expressão oficial).

Legislativa: (codificar a legislação, as regras, os costumes e preceitos, em normas de protocolo, no plano interno e externo).

Pedagógica e Ética: (comunicar e ensinar para transmitir valores, formas de etiqueta e boas maneiras, de acordo com as culturas e civilizações, comunidades ou organizações públicas ou privadas).

Informativa: (realizar e comemorar datas e eventos sociais).

Os portugueses procuraram estabelecer regras para o convívio social, com a finalidade de marcar historicamente sua presença e assegurar a posse e poder para a coroa:

O Cerimonial Brasileiro é herdeiro de fontes distintas da corte portuguesa, da qual foi recebida a riqueza gastronômica e uma certa timidez provinciana. É herdeiro também dos costumes franceses e ingleses, dentre os quais predominam os franceses.

Foram várias cerimônias que foram realizadas no Brasil desde a chegada dos portugueses em 1500. Alguns exemplos das primeiras cerimônias incluem: A primeira missa celebrada no Brasil - Em 26 de abril de 1500, na Bahia.

Mais tarde, após a chegada da família real ao Brasil, o grande cerimonial da corte foi trazido por Dom João VI, que criou as primeiras instituições de ensino superior e militar, por isso foi intitulado de “o iniciador dos cerimoniais”.

Há três períodos do cerimonial brasileiro: a Colônia, a Corte e a República. Na Colônia, o cerimonial obedecia aos costumes da metrópole portuguesa e ao seu cerimonial, profundamente enraizado nas estruturas sociais em harmonia com os ritos e liturgias católicos.

2.3. Cerimonial no mundo

Desde a Antiguidade existe referência sobre regras de cerimonial em organizações tribais.

Trezentos anos a.C., a cidade de Caere, importante centro comercial da Etrúria, entrou em guerra e foi derrotada por Roma que, como ato de generosidade, conferiu aos seus cidadãos um status particular, o jus Caeritum, o qual permitia a eles praticar ritos cerimoniais de adivinhação e profecia.

O cerimonial remonta aos tempos antigos, quando as sociedades humanas começaram a se organizar em estruturas políticas e sociais mais complexas. Desde então, os governantes e líderes de comunidades têm usado o cerimonial como forma de demonstrar sua autoridade e estabelecer hierarquias;

Nos jogos olímpicos da Grécia antiga, nas cortes da idade média, cerimonial para demonstrar sua posição de poder e reforçar a importância da família real. O protocolo era bastante rígido e envolvia uma série de regras e formalidades que deveriam ser seguidas em cada evento oficial.

A sucessão papal, os funerais e casamentos da família real do Reino Unido, estão entre as cerimônias mais assistidas no mundo. Há ainda cerimoniais praticados em instituições internacionais, blocos econômicos etc.

2.4. Cerimonialista e mestre de cerimônia

Analisando a importância do mestre de cerimônias, poderemos encontrar na história vários episódios que os caracterizam como pessoas de boa dicção, falar agradável e entusiástico, postura firme e estimulador do público alvo. É como se fosse um padrão aplicável aos profissionais da área que são reconhecidos pelo alto desempenho.

Não adianta apenas falar com elegância, é preciso convencer (no campo das ideias) e persuadir (campo da ação). A diferença entre os dois maiores oradores que o mundo conheceu, Demóstenes e Cícero (Roma, 106 a.C.) era essa, quando Cícero discursava o povo exclamava: 'que maravilha', e quando Demóstenes falava, o povo seguia em marcha.

Da Grécia antiga, que data de 3.000 a.C. passando pelo império Romano, no Japão e China de 1.000 a.C. seguindo pela Idade Média, os registros históricos apontam para a participação de cerimonialistas e mestres de cerimônia nas atividades mais solenes ao longo da história.

Vamos a algumas atribuições natas da contemporânea função de cerimonialista:

Organização: cerimonialista deve ser altamente organizado e capaz de criar sistemas eficientes para lidar com múltiplas tarefas e detalhes.

Flexibilidade: cerimonialista precisa estar preparado para mudanças inesperadas e ser capaz de se adaptar rapidamente a novas circunstâncias.

Comunicação: um bom cerimonialista deve ter excelentes habilidades de comunicação, tanto escrita quanto verbal, para garantir que todas as partes envolvidas estejam bem informadas sobre os detalhes do evento.

Empatia: o cerimonialista deve ser empático e saber se colocar no lugar dos outros para entender suas necessidades e expectativas.

Agora, vamos a algumas atribuições natas da contemporânea função de mestre de cerimônia:

Carisma: o mestre de cerimônias precisa ser carismático e ter uma presença marcante para manter o público animado e engajado durante todo o evento.

Eloquência: é essencial que o mestre de cerimônias tenha habilidades de oratória e seja capaz de falar claramente e com entusiasmo para transmitir sua mensagem ao público.

Memória: o mestre de cerimônias precisa ser capaz de lembrar informações importantes, como nomes de pessoas e discursos, para não se perder durante a solenidade. Claro que em tempos de muita informação em volume, variedade e velocidade fica difícil memorizar, então pra não sobrecarregar a mente, as listas de tarefas, sejam digitais ou escritas são importantes ferramentas de trabalho.

Agilidade: o mestre de cerimônias deve ser ágil e capaz de reagir rapidamente a imprevistos, como atrasos ou mudanças de última hora, exigindo apurada capacidade de improviso “previamente planejado”!

Sobre o que se exige do profissional de secretariado que atue como cerimonialista:

Conhecimento técnico – o cerimonialista deve ter domínio das regras e normas que regem as solenidades públicas, privadas e as de caráter social, para tanto, é necessária uma constante atualização por meio de cursos e pesquisas na área. Deve ainda possuir uma boa bagagem de cultura geral, política, econômica, social, ecológica.

Horário – o cerimonialista deve sempre chegar com no mínimo uma hora de antecedência no local do evento, independentemente dos atrasos em relação ao início da cerimônia (coisa, aliás, muito comum em qualquer evento, infelizmente). Com essa antecedência poderá checar pequenos detalhes e o roteiro como um todo.

Visual e comportamento – o cerimonialista deve cuidar do visual como roupa, andar, gestos, postura, tom de voz, colocação das palavras, estarão sendo analisados, copiados, questionados, julgados, elogiados ou não pelo público presente.

Discrição – o profissional deve ter discrição, compromisso ético, saber contornar situações, ser tranquilo ou parecer ser, não se expor nas cerimônias, conquistar a confiança total da pessoa por quem trabalha. A discrição exigida para as atividades do cerimonial é incompatível com o desejo de se autopromover, o reconhecimento do trabalho deve ser consequência e não o ponto central da cerimônia.

Sobre o mestre de cerimônia, faz parte da execução do trabalho:

Boa dicção, voz imponente, podendo ser alguém de comunicação social ou não, dependendo do tipo de cerimônia que será realizada, em organizações privadas pode ser um colaborador ou alguém com cargo de assessor, da secretaria ou gerência que é convidado a ser mestre de cerimônias.

Em festas e eventos culturais pode ser um apresentador que não tem a mesma formalidade que o mestre de cerimônias.

É o mestre de cerimônia que é a pessoa responsável em apresentar e dirigir um encontro, mantendo o assunto dentro da pauta, ou seja, o “fio condutor” de toda a solenidade que conecta todas as partes.

Apresentar os participantes e as autoridades presentes, fazer anúncios importantes, como mudanças de programação ou agradecimentos especiais, além de introduzir palestrantes e artistas.

Além disso, o mestre de cerimônias transmite informações úteis e relevantes ao público, ajuda a manter o evento dentro do cronograma previsto e cria um ambiente agradável para todos os presentes.

Ele ou ela também age como o representante oficial da organização ou instituição que promove o evento, portanto, deve ter habilidades de comunicação excelentes e ser capaz de lidar com imprevistos de forma rápida e eficaz.

2.5. Roteiro e script

O roteiro é o resumo de todas as fases do evento em tópicos e vai determinar o script. Um roteiro adequado deve ser claro em sua apresentação, fornecendo todas as informações sobre o evento (horário, intervalos, pronunciamentos).

Muito utilizado pelo chefe do cerimonial para auxiliar os componentes da mesa de honra e os funcionários que trabalham na solenidade, o roteiro é um documento menos detalhado do que o script.

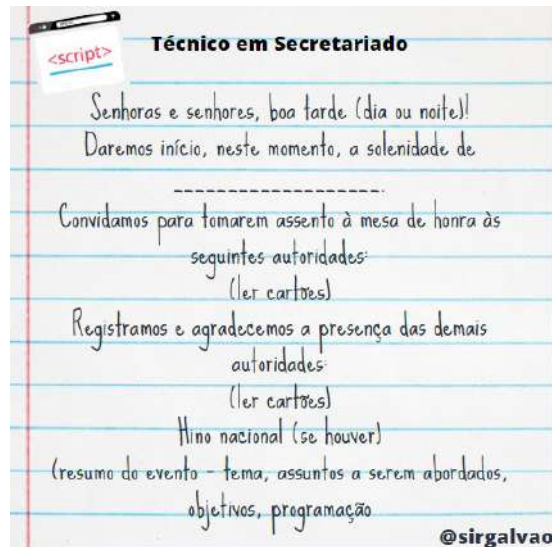
O script, em cerimonial, é mais detalhado do que o roteiro, com a indicação do que será falado pelo mestre de cerimônias durante o evento, o script traz informações que auxiliam não só o mestre de cerimônias, mas as autoridades que necessitam de algum pronunciamento especial durante a solenidade.

O mestre de cerimônias precisa agir seguindo um prescrito elaborado pelo chefe do cerimonial, e esse prescrito deve garantir uma apresentação coerente aos valores e ritos da organização.



Fonte: Produção autoral

Segue abaixo um exemplo de script, onde detalha cada ponto destacado no roteiro, sendo peça fundamental na condução dos trabalhos realizados pelo mestre de cerimônia.



Fonte: Produção autoral

2.6. Ordem de precedência

Precedência vem do latim *praecedere*, que significa sentar à frente, de onde derivam passar na frente, sentar-se antes, que vem a ser a qualidade ou condição de preferência, preeminência ou antecedência em uma ordem determinada.

É o conceito ou ordem pela qual se estabelece a ordem hierárquica de disposição de autoridades, de Estados, de Símbolos Nacionais, de organizações, de todo corpo organizado ou grupo social. Para o cerimonial e protocolo, precedência é estabelecer ordem hierárquica, em especial de autoridades e de símbolos oficiais.

Geralmente, a ordem de precedência começa com as autoridades mais importantes, como chefes de estado, ministros e embaixadores, seguidos por outras autoridades e líderes, e então outros participantes, como convidados especiais e membros da plateia.

É uma expressão de poder, de autoridade dentro da sociedade, mas tem um detalhe, o cerimonial e protocolo são ferramentas importantes para

estabelecer a ordem e o respeito, mas a posição de autoridade nem sempre expressa a importância do indivíduo ou do cargo que ele ocupa.

Uma pessoa pode ocupar um cargo de alta autoridade, mas não possuir as habilidades necessárias para desempenhar suas funções com eficácia, enquanto outra pessoa pode ter uma posição menos elevada, mas demonstrar grande competência e habilidade em sua área de atuação.

Sobre o lugar de honra:

O centro e a direita deste lugar de honra e suas implicações no estabelecimento das precedências é um conceito e ensinamento tirado da Bíblia e assimilado pelas autoridades laicas mundo afora.

Diversas passagens do Novo Testamento nos mostram claramente que o centro da autoridade é Deus ou o Pai como Jesus o chamava, é o lugar reservado àquele que detém a autoridade máxima, seguido do lugar à direita deste, reservado a ele (Jesus Cristo).

Encontramos várias passagens na Bíblia onde menciona à direita de Deus como o lugar hierarquicamente privilegiado.

Segundo São Pedro ao dirigir-se aos cristãos dispersos pelo estrangeiro e ameaçados pela perseguição de Nero, mostra-lhes como Jesus foi glorificado diante de Deus depois da ressurreição: “Ele subiu ao céu e está sentado à direita de Deus, após ter submetido os anjos, as dominações e os poderes (1Pe 3, 22)”.

É difícil determinar o início da prática do cerimonial, podemos citar as diversas cerimônias egípcias, oficiais e religiosas, bem como o cerimonial que usavam no relacionamento com outros povos, quando davam, ao representante do Faraó uma função diplomática, prerrogativas, privilégios e imunidades.

Sobre os critérios de precedência:

Geralmente, a ordem de precedência é definida pelo protocolo da instituição que está organizando a cerimônia ou pelo cerimonialista designado para a ocasião. É importante que todas as autoridades e participantes estejam cientes da ordem de precedência antes do início da cerimônia.

Uso de “checklist” como ferramenta para execução da tarefa é muito aplicável para evitar erros, constrangimento e até conflitos...

Já foram usados diversos critérios de precedência em cerimoniais, seguem alguns abaixo:

Critério de força: entre nações caiu no Tratado de Paz de Viena em 1815.

Critério econômico: embora velado e acobertado por outros critérios, está arraigado nas nossas estruturas sociais.

Critério cultural ou do saber: é dado a alguém em razão do seu conhecimento.

Critério hierárquico: é o mais pacífico. É hierarquizar os membros que compõem a estrutura de um organismo.

Critério nobiliárquico: é o hierárquico acrescido de títulos de nobreza, de altas autoridades religiosas e de altas patentes militares.

Critério de anfitrião: embora não sendo a autoridade de maior precedência, o anfitrião é usado como ponto de partida.

Ainda sobre os critérios de precedência, a partir de Nelson Speer, renomado especialista em gerenciamento de projetos e um dos pioneiros na teoria da rede do caminho crítico, é possível associar critérios de precedência de projetos a cerimônias.

Dependência lógica: A primeira condição para a utilização da técnica de precedência é que haja uma dependência lógica entre as atividades, isso significa que uma atividade deve estar diretamente relacionada com outra e não pode ser iniciada ou concluída antes de sua predecessora.

Por exemplo, a chegada do público deve ser precedida pela recepção dos convidados e a cerimônia de abertura deve ser realizada antes das apresentações principais.

Lógica de término-início: Segundo Speers, a relação entre as atividades deve ser definida utilizando a lógica de término-início, isso significa que a atividade seguinte só pode ser iniciada após a conclusão da atividade anterior.

Por exemplo, a cerimônia de premiação só pode começar depois que todas as apresentações tenham sido realizadas.

Uso de buffers (tempo acrescido): Speers defende o uso de buffers para garantir a flexibilidade e a segurança do cronograma do projeto. Os buffers são períodos de tempo adicionais inseridos entre as atividades para acomodar possíveis atrasos e problemas que possam surgir durante a execução do projeto.

Por exemplo, um intervalo entre as atividades pode ser inserido no cronograma para permitir que os participantes se desloquem de uma sala para outra ou para dar tempo para eventuais ajustes técnicos.

Identificação do caminho crítico: Por fim, Speers destaca a importância da identificação do caminho crítico do projeto. O caminho crítico é a sequência de atividades que determinam a duração total do projeto, identificar e gerenciar o caminho crítico é fundamental para garantir que o projeto seja entregue no prazo e dentro do orçamento.

Por exemplo, a cerimônia de abertura pode ser considerada uma atividade crítica, pois estabelece o tom do evento e prepara o público para as apresentações principais.



Fonte: Produção autoral

3. Símbolos nacionais

3.1. Bandeira nacional

Em todos os eventos públicos e dependendo do evento privado, são utilizados alguns dos símbolos nacionais e existe legislação sobre isso. A correta aplicação da lei na sua utilização é um conhecimento necessário e obrigatório ao profissional de eventos que organiza ou dá suporte em eventos e solenidades.

Legislação

De acordo com o Artigo 11 da Lei Federal n. 5.700/71, a Bandeira Nacional pode ser apresentada:

I - Hasteada em mastro ou adriças, nos edifícios públicos ou particulares, templos, campos de esporte, escritórios, salas de aula, auditórios, embarcações, ruas e praças, e em qualquer lugar em que lhe seja assegurado o devido respeito;

II - Distendida e sem mastro, conduzida por aeronaves ou balões, aplicada sobre parede ou presa a um cabo horizontal ligando edifícios,

árvores, postes ou mastro;

III - Reproduzida sobre paredes, tetos, vidraças, veículos e aeronaves;

IV - Composto, com outras bandeiras, panóplias, escudos ou peças semelhantes;

V - Conduzida em formaturas, desfiles ou mesmo individualmente;

VI - Distendida sobre ataúdes, até a ocasião do sepultamento;



Fonte: Google imagens

Acima a imagem da bandeira do Brasil nos tempos do império, quando ainda estávamos sob controle dos portugueses.

Hasteamento da Bandeira: se uma bandeira for hasteada à noite, deve ser iluminada. O hasteamento da bandeira deve ser feito, descendo-a devagar e cerimoniosamente. Pode ser hasteada e arriada a qualquer hora do dia ou da noite. Normalmente faz-se o hasteamento às 8 horas e o arriamento às 18 horas.

No dia 19 de novembro, Dia da Bandeira, o hasteamento é realizado às 12 horas, com solenidades especiais. Quando várias bandeiras são hasteadas ou arriadas simultaneamente, a Bandeira Nacional é a primeira a atingir o topo e a última a descer.



Fonte: Google imagens

Ordem Geral de Precedência entre Bandeiras

A precedência entre bandeiras é um assunto delicado, pois a colocação incorreta ou esquecimento ocasiona atritos entre estados, municípios, empresas ou países. (LULA D'ARCANY, 1998:17).

Sempre que utilizada em cerimônias oficiais – federais, estaduais e municipais, a Bandeira Nacional deve ocupar o lugar de honra, conforme consta no art. 31 do anexo do Decreto N^a 70.274/1972.

Art. 31. A Bandeira Nacional em todas as apresentações no território nacional, ocupa lugar de honra, compreendido como uma posição:

– Central ou a mais próxima do centro e à direita deste, quando com outras bandeiras, pavilhões ou estandartes, em linha de mastros, panóplias, escudos ou peças semelhantes;

II – Destacada à frente de outras bandeiras, quando conduzida em formaturas ou desfiles;

III – À direita de tribunais, púlpitos, mesas de reunião ou de trabalho.

Parágrafo único. Considera-se direita de um dispositivo de bandeira a direita de uma pessoa colocada junto a ele e voltada para a rua, para

a plateia ou, de modo geral, para o público que observa o dispositivo.



Fonte: Google imagens

A Bandeira Nacional ocupará sempre o centro. A partir dela são colocadas as demais, por ordem de precedência ou alfabética, a partir da sua direita. Caso esteja com somente uma, a outra ficará à esquerda.

Providências

Em eventos as bandeiras já poderão estar hasteadas, ou se houver hasteamento, o mesmo deverá ser feito ao som do Hino Nacional, no início da cerimônia, e o coordenador indicará quem deverá hasteá-las. A maior autoridade presente hasteia a Bandeira Nacional. Normalmente o hasteamento de bandeiras e a execução do Hino Nacional antecederem o corte simbólico da fita em cerimônias de inaugurações.

Em dias de luto nacional, todas as bandeiras deverão ser hasteadas a meio mastro.

Para hastear a bandeira a meio mastro a mesma deverá atingir o topo do mastro e depois ser arriada até o meio. Em almoço ou jantar público, ou em qualquer ocasião em que se faça uma saudação à bandeira, com todos em pé, poderá ser feito um breve comentário sobre ela e tocada a introdução do Hino Nacional.

Atos de desrespeito à Bandeira brasileira

A Lei no 5.700/1971 estabelece os atos que são considerados como manifestações de desrespeito à Bandeira e, portanto, proibidos.

Quanto a esse fato, menciona os seguintes atos: apresentar a Bandeira em mau estado de conservação, alterar sua forma, cores, proporções ou inscrições, usá-la para cobrir o corpo, utilizá-la como guardanapo, toalha de mesa, como cobertura de placas, retratos, painéis ou monumentos a inaugurar, estampá-la em produtos expostos à venda.

Atividade: Pesquise em sua cidade se o cerimonial da prefeitura municipal, observa todos os critérios de manejo da Bandeira Nacional, do Estado e do município.

3.2. Hino nacional

Execução do Hino

Devemos observar alguns cuidados na execução do hino nacional nas cerimônias e eventos públicos e privados. De acordo com o Decreto n. 70.274/72 Art. 25 deve ser executado:

I – Em continência à Bandeira Nacional e ao Presidente da República, ao Congresso Nacional e ao Supremo Tribunal Federal, quando incorporados e nos demais casos expressamente determinados pelos regulamentos de continência ou cerimônias de cortesia internacional.

II – Na ocasião do hasteamento da Bandeira Nacional previsto no parágrafo único do artigo 14. [Nas escolas Públicas ou particulares, é obrigatório o hasteamento solene da Bandeira Nacional, durante o ano letivo, pelo menos uma vez por semana.]

Parágrafo Primeiro. A execução será instrumental ou vocal de acordo com o cerimonial previsto em cada caso.

Parágrafo Segundo. É vedada a execução do Hino Nacional em continência, fora dos casos previstos no presente artigo.

Parágrafo Terceiro. Será facultativa a execução do Hino Nacional na abertura de sessões cívicas, nas cerimônias religiosas a que se associe sentido patriótico, no início ou no encerramento das transmissões diárias das emissoras de rádio e televisão, bem assim para exprimir regozijo público em ocasiões festivas.

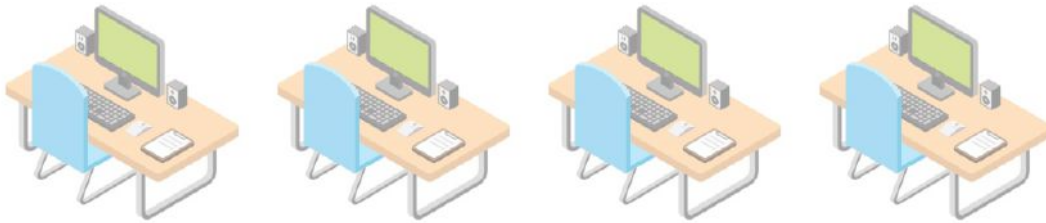
Parágrafo Quarto. Nas cerimônias em que se tenha de executar um Hino Nacional Estrangeiro, este deve, por cortesia, preceder o Hino Nacional Brasileiro.

Atos de desrespeito ao Hino Nacional

Essa lei também determina quais os atos considerados como manifestações de desrespeito ao Hino Nacional, sendo, portanto, proibidos:

Art. 34. É vedada a execução de qualquer [sic] arranjos vocais do Hino Nacional, a não ser o de Alberto Nepomuceno; igualmente não será permitida a execução de arranjos artísticos instrumentais do Hino Nacional que não sejam autorizados pelo Presidente da República e ouvido o Ministério da Educação e Cultura.

Atividade: Faça uma lista dos tipos de cerimônias que já participou, onde foi executado o Hino Nacional brasileiro.



3.3. Selo nacional

De acordo com Art. 27 do Decreto n. 70.274/72 –

O Selo Nacional do Brasil é baseado na esfera da bandeira nacional. Nele há um círculo com os dizeres “República Federativa do Brasil” e é usado para autenticar os atos de governo e também nos diplomas e certificados expedidos pelos estabelecimentos de ensino oficiais ou reconhecidos.

Selo Nacional será constituído por um círculo representando uma esfera celeste, igual ao que se acha no centro da Bandeira Nacional, tendo em volta as palavras República Federativa do Brasil, para a feitura do Selo Nacional observar-se-á o seguinte:



Fonte: Google imagens

3.4. O Brasão e as Armas Nacionais

Trata-se do escudo ou brasão que representa o Brasil. Seu uso é obrigatório no Palácio da Presidência da República e na residência do presidente da República, nos edifícios-sede dos Ministérios, no Supremo Tribunal Federal, nos Tribunais Superiores, nos edifícios-sede dos Poderes.



Fonte: Google imagens

O Brasão de Armas do Brasil foi desenhado pelo engenheiro Artur Zauer, por encomenda do Presidente Manuel Deodoro da Fonseca. É um escudo azul-celeste, apoiado sobre uma estrela de cinco pontas, com uma espada em riste. Ao seu redor, está uma coroa formada de um ramo de café frutificado e outro de fumo florido sobre um resplendor de ouro.

3.5. Faixa presidencial

A faixa presidencial é um adereço indumentário e ornamental à tiracolo, reverenciado como símbolo nacional pelas culturas que a adotam como distintivo do cargo de Presidente da República na maioria dos países. Os presidentes a usam no ato solene da posse, na foto oficial, em ocasiões cívicas e em viagens internacionais.

No encontro das extremidades da faixa, usa-se um imponente broche de ouro 18k, maciço, cravejado com 21 brilhantes. No centro, a face da mulher que simboliza a liberdade na pintura de Delacroix “A liberdade guiando o povo”.

Fios bordados a ouro e diamantes: veja curiosidades sobre a faixa presidencial

Embora a passagem do adereço não seja obrigatória para que um presidente da República eleito assuma o cargo, a faixa faz parte da cerimônia de posse



Fonte: <https://www.cnnbrasil.com.br/politica/fios-bordados-a-ouro-e-diamantes-veja-curiosidades-sobre-a-faixa-presidencial/>

Objetivo do uso da faixa presidencial

O Presidente da República é o representante de um estado soberano, cujo estatuto é uma república. Tal como os chefes de estado das monarquias, o presidente da república representa o Estado, mas os poderes específicos que detém e o modo como um cidadão se torna presidente variam bastante consoante o sistema institucional de cada país.

Simbologia

Historiadores acreditam que a inspiração para o símbolo presidencial vem da Antiguidade, quando as autoridades locais usavam coroas de louros para demonstrar que possuíam poder sobre determinada região. Com o cristianismo, o louro da coroa foi substituído por ouro. Na Idade Média, os muçulmanos foram os primeiros a utilizar uma faixa de tecido para representar poder.

Legislação da faixa presidencial no Brasil

No Brasil a faixa presidencial foi instituída através do Decreto nº 2.299, de 21 de dezembro de 1910, assinado pelo Presidente da República Hermes da Fonseca. O uso de faixas tira colares também é um ornamento presente

no cerimonial de vários outros eventos. Existem também a faixa governamental, distintiva do cargo de governador, e a faixa prefeital, distintivo do cargo de prefeitos municipais.

Art. 1º Como distintivo de seu cargo o Presidente da República usará, a tiracolo, da direita para a esquerda, uma faixa de seda com as cores nacionais, ostentando o escudo da República bordado a ouro.

4. Cerimonial empresarial

4.1. Características

É cada vez maior a participação de empresas em cerimônias públicas e a presença de autoridades oficiais em cerimônias da iniciativa privada. As empresas têm necessidades de participar em eventos públicos e privados, bem como, de realizar seus próprios eventos para atender às necessidades de seus clientes e colaboradores.

Também para acompanhar as inovações tecnológicas da sua área de atuação, adquirir insumos com maior qualidade, implantar estratégias de logística para a entrega de seus produtos e serviços, e capacitar continuamente seus colaboradores e diretores.

Cerimonial utilizado

Nas cerimônias não é diferente, pois ao longo da vida de uma empresa, muitas cerimônias importantes acontecem tais como: inauguração, lançamento da pedra fundamental, entrega de prêmio, assembleia de acionistas, reuniões de diretoria, coquetel de lançamento de novos produtos, convenção de fornecedores e representantes, festa de final de ano, aniversário da empresa entre outros.

O cerimonial empresarial deve ter o mesmo foco de um cerimonial oficial, seguindo a formação de mesas diretivas com os critérios da precedência, colocação de bandeira e princípios de hierarquia. O trato inadequado de uma autoridade ou má organização de uma cerimônia compromete a imagem da empresa e ou instituição privada.

Não importa o tamanho da empresa ou da instituição, nem o seu segmento, esta não deve considerar a organização de uma cerimônia como uma ‘frescura’ e sim como o que ordena e não o que complica.

Como o cerimonial empresarial sempre busca um objetivo proposto, diferente do cerimonial público onde um ato realiza-se por si mesmo, devemos considerar a sua motivação:

Motivação Tácita: aborda como sendo: um acontecimento em que se aproveita para atrair a atenção do público e da imprensa sobre a instituição. Pode ser criado artificialmente, pode ser provocado por vias indiretas ou pode ocorrer espontaneamente.

Motivação expressa: refere-se à empresa realizar cerimônias de aniversário, entrega de prêmio, comemoração de metas e projetos alcançados.

Quem são o Mestre de Cerimônias e Cerimonialista

Na iniciativa privada não há o cargo de chefe do cerimonial, mas na atualidade muitas empresas de acordo com as suas atividades já criaram o setor de comunicação social ou de eventos com profissionais contratados para organizar esta atividade.

Devido a isso, dependendo da cerimônia e de sua amplitude, o próprio profissional, por exemplo, do secretariado, pode assumir o papel de mestre de cerimônias ou a empresa pode contratar um profissional caso a cerimônia conte com autoridades oficiais.

Normas Pré-definidas: é uma condição indispensável para a existência da cerimônia. Não existe cerimonial sem normas e regras.

Utilidade Objetiva: definir o objetivo proposto para a realização da cerimônia, público alvo a atingir, resultados esperados.

Aceitação: o reconhecimento do cerimonial está intimamente ligado a sua aceitação. A empresa pode realizar o cerimonial para lançar um projeto interno ou benefício aos funcionários, (pois se a empresa não fizer uma cerimônia e convidar autoridades, o sindicato que representa os trabalhadores), o projeto poderá não ser aceito pela maioria.

Execução: ser realizado por uma pessoa autorizada, para isso é necessário que o organizador da cerimônia conheça as normas e procedimentos da empresa, organogramas e diretoria.

Na documentação empresarial poderá encontrar muita informação sobre as normas e procedimentos da empresa tais como:

1. Lei da Sociedade comercial;
2. Manual de normas e procedimentos;
3. Estatuto e Atas de Constituição;

4.2. Critérios de precedência

Deve ser observado alguns critérios de precedência na empresa. Além de considerar a precedência de autoridades oficiais que possam participar da cerimônia, devemos considerar alguns aspectos tais como:

Precedência entre empresas diferentes

A precedência poderá ser determinada pelo critério da ordem alfabética ou pelo critério da antiguidade. No caso da antiguidade este poderá ser:

- a) da empresa ou setor;
- b) do cargo;
- c) por idade;

Precedência na empresa

Pode ser pela natureza jurídica da empresa que está definida nos estatutos ou pela sua estrutura administrativa que está definida nos organogramas.

No caso das sociedades anônimas a precedência se dá pela:

- a) assembleia;
- b) conselho superior;
- c) diretoria executiva;

Recomendações das normas gerais de precedência

Na presença de autoridades ou personalidades de fora da empresa, o anfitrião convidá-las para que estejam à sua direita, seguindo a primazia da direita do centro da mesa diretiva;

Na presença do presidente da empresa, diretores e funcionários da empresa não devem enviar representantes para a reunião ou cerimônia;

Se o presidente da empresa enviou um representante, este deverá ocupar o lugar de honra à direita do anfitrião;

Se houver presença de secretários e funcionários de órgãos públicos, estes terão precedência sobre os privados;

Entre dois cargos na empresa, a precedência se dará pelo maior cargo.

O presidente da empresa será o anfitrião em qualquer ato da empresa;

A ordem de precedência na empresa deverá ser:

- a) setor público;
- b) empresa anfitrião;
- c) empresa convidada;

Atividade: Formem equipes, dividam as atividades de cerimonial e organizem o cerimonial da escola documentando a elaboração.

5. Cerimonial social

5.1. Características

As boas normas de convivência devem “vir de casa ou do berço”, como se costuma dizer no ditado popular. Deveria ser normal no relacionamento em casa, na escola, no trabalho, utilizá-las. A convivência exige respeito às normas e regras, para que se possa ter um relacionamento agradável e satisfatório, pois devemos considerar também a vontade do outro e a sua forma de ser.

As festas nos regimes monárquicos eram uma forma de aproximação entre soberano e povo, o que, de fato, cooperava para a construção de uma imagem paternal, em torno de sua imagem. Esses eventos estabeleciam um pacto celebrado pelo monarca e seus súditos, e contavam a história de uma vida, de um governo e da sociedade.

Nos dias atuais não é diferente, pois através dos eventos sociais nos destacamos na sociedade onde vivemos e os eventos sociais já estão incorporados na vida cotidiana de todos.

Fazer festa é transformar a vida social em vida pública, é um território pelo qual distintos grupos sociais se defrontam. É uma manifestação da identidade de um grupo social.

5.2. Cerimonial católico

O cerimonial católico é um conjunto de práticas e rituais religiosos que são realizados durante as celebrações da Igreja Católica. Essas práticas têm como objetivo principal a adoração e a glorificação de Deus, bem como a comunhão entre os fiéis.

Entre as principais práticas do cerimonial católico estão a celebração da missa, o sacramento da Eucaristia, a leitura da Bíblia, a oração em grupo, a

confissão dos pecados e a administração dos sacramentos, como o batismo, a crisma, o matrimônio e a unção dos enfermos.

Durante as celebrações litúrgicas, o cerimonial católico envolve também uma série de elementos simbólicos e litúrgicos, como as vestimentas sacerdotais, os objetos sagrados, como cálices, incensórios e velas, além das imagens e ícones religiosos.

Além disso, a música e o canto têm um papel fundamental no cerimonial católico, com a utilização de coros e orquestras para acompanhar as celebrações, bem como instrumentos tradicionais, como o órgão e o violino.

O cerimonial católico é uma forma de expressão da fé e da devoção à Deus e à Igreja, buscando transmitir valores como o amor, a compaixão, a caridade e a esperança, promovendo a união entre os fiéis e a aproximação com o divino.

No casamento católico:

No casamento católico convencional, a noiva entra acompanhada pelo pai ou representante podendo ser precedida ou não por daminhas. No altar estarão aguardando-a o noivo, a mãe da noiva, os pais do noivo, padrinhos de ambos sendo no mínimo dois para cada noivo.

Do lado direito junto ao noivo, ficam os seus padrinhos e seus pais, do lado direito junto à noiva ficam seus padrinhos, seus pais, sempre o homem dando o seu lado direito para a dama.

A tolerância de atraso da noiva não poderá ultrapassar os 15 minutos. Muitas igrejas na atualidade imputaram multa à noiva pelo atraso superior ao tempo citado anteriormente, devido às inconveniências que causam principalmente se tem outras cerimônias agendadas para a mesma data.

5.3. Cerimonial evangélico

Entre as principais práticas do cerimonial evangélico estão a leitura da Bíblia, a pregação da palavra, a oração em grupo, a adoração por meio de cânticos

e louvores, a celebração da Ceia do Senhor (ou Santa Ceia) e o batismo por imersão.

Durante as celebrações litúrgicas, o cerimonial evangélico envolve também uma série de elementos simbólicos e litúrgicos, como a utilização de instrumentos musicais, como guitarra, bateria e teclado, além de projeções de imagens e vídeos que ajudam na reflexão sobre a mensagem transmitida.

Além disso, a música tem um papel fundamental no cerimonial evangélico, com a utilização de corais e grupos de louvor para acompanhar as celebrações, com canções que buscam transmitir valores cristãos, como amor, paz, alegria e esperança.

Nas igrejas Batista, Presbiteriana e Luterana o casamento é um privilégio e não um sacramento, é o que difere um do outro. É celebrada por um discurso de um pastor. A precedência da noiva é à esquerda do noivo, seus pais, familiares e padrinhos também ficam a sua esquerda como no cerimonial católico.

5.4. Cerimonial judaico

O cerimonial judaico é um conjunto de práticas e rituais religiosos que são realizados durante as celebrações na religião judaica. Essas práticas têm como objetivo principal a adoração e a glorificação de Deus, bem como a preservação da tradição e da cultura judaicas.

Entre as principais práticas do cerimonial judaico estão a oração em grupo, a leitura da Torá (livro sagrado judaico), o canto litúrgico, a celebração das festividades judaicas (como o Shabat, Rosh Hashanah e Yom Kipur), além dos momentos de jejum e reflexão, como o Tisha B'Av.

Durante as celebrações litúrgicas, o cerimonial judaico envolve também uma série de elementos simbólicos e litúrgicos, como o uso do kipá (pequeno chapéu masculino) e do xale de oração (talit), a utilização de uma sinagoga

ou templo para os cultos religiosos, e a iluminação das velas para marcar o início do Shabat ou de outras festividades.

Além disso, há a importância do calendário judaico, que é baseado no ciclo lunar, e tem datas específicas para cada celebração e ritual, com preparações e práticas próprias para cada uma delas.

O cerimonial judaico é uma forma de expressão da fé e da devoção à Deus, buscando transmitir valores judaicos e promovendo a união entre a comunidade judaica, além de proporcionar momentos de reflexão e meditação sobre a mensagem da Torá.

O casamento é obrigatório, sendo um juramento e uma santificação segundo a lei bíblica e a união do casal começa pelo noivado. No ritual da cerimônia, duas taças de vinho são abençoadas, pois simbolizam a alegria e a tristeza e ao beberem juntos, os noivos simbolizam que estarão juntos nesses momentos na sua vida conjugal. Uma tenda chamada “hupa” é montada na cerimônia, com quatro hastes sustentadas por uma faixa de tecido ou xale de oração que simboliza o novo lar.



Fonte: Google imagens

Os noivos se vestem com túnicas brancas, para representar a pureza, e fazem jejum no dia do casamento para o pedido de perdão pelos pecados cometidos e para que possam receber uma nova vida.

Um rabino que lê o contrato nupcial em aramaico, vigente há mais de dois mil anos, no qual constam os deveres e obrigações no casamento. Após a leitura, os noivos trocam as alianças e o rabino recita sete bênçãos, visto que o número sete é cabalístico. Ao final, o noivo quebra com o pé um copo de vidro para simbolizar o afastamento dos maus espíritos.

5.5. Cerimonial universitário

O papel da universidade, ao longo do tempo, foi e tem sido o de promover a educação superior e o desenvolvimento científico, tecnológico, literário, artístico, cultural e social do país e da humanidade.

O cerimonial universitário é um conjunto de protocolos e rituais que são realizados em eventos acadêmicos, como formaturas, colações de grau, inaugurações e solenidades. Esses eventos são realizados para celebrar conquistas acadêmicas, homenagear personalidades importantes e marcar momentos especiais na vida das instituições de ensino.

O cerimonial universitário geralmente envolve uma série de procedimentos formais, incluindo a apresentação dos participantes, o discurso de autoridades, a entrega de diplomas e medalhas, a execução de hinos e outras músicas tradicionais, além de outros símbolos e elementos que fazem parte da tradição acadêmica.



Fonte: Google imagens

Entre os elementos mais comuns do cerimonial universitário estão as vestimentas, como capelo, beca, cinto e borla, que possuem diferentes cores e modelos para indicar o nível de formação do graduando. Além disso, as instituições de ensino costumam ter seus próprios símbolos, como brasões, bandeiras e distintivos, que são utilizados durante as solenidades.

O objetivo principal do cerimonial universitário é manter viva a tradição acadêmica e valorizar as conquistas dos estudantes e profissionais que atuam no ambiente universitário, bem como reconhecer a importância das instituições de ensino na sociedade.

5.6. Cerimonial esportivo

O cerimonial esportivo é um conjunto de práticas e rituais que são realizados durante eventos esportivos, como competições, jogos e premiações. Essas práticas têm como objetivo principal a celebração e a valorização dos atletas, equipes e instituições envolvidas no esporte.



Fonte: Google imagens

Entre as principais práticas do cerimonial esportivo estão a apresentação dos participantes, o hasteamento das bandeiras, a execução dos hinos nacionais, a entrega de medalhas e troféus, além da utilização de símbolos e elementos que fazem parte da tradição esportiva.

Durante os eventos esportivos, o cerimonial envolve também uma série de protocolos e procedimentos formais, como a entrada dos atletas em campo, a apresentação dos árbitros e autoridades, a execução de protocolos pré-jogo (como o sorteio para definir o lado do campo), e outros procedimentos que ajudam a padronizar e organizar as competições esportivas.



Fonte: Google imagens

Além disso, é comum que os eventos esportivos incluam momentos de homenagem e reconhecimento a personalidades importantes do esporte, como ex-jogadores, treinadores, dirigentes ou até mesmo torcedores ilustres.

O cerimonial esportivo é uma forma de expressão da importância e do valor do esporte na sociedade, buscando transmitir valores como o fair play, a dedicação, o trabalho em equipe e a superação dos limites.

Script de cerimônia olímpica

1. Concentração das seleções em ordem alfabética;
2. Concentração das autoridades em área VIP;
3. Entrada da banda, fanfarra ou orquestra;
4. Entrada das delegações em ordem alfabética;
5. Entrada da delegação anfitriã;
6. Entrada dos árbitros do evento ou partida;
7. Composição da mesa ou palanque;
8. Entrada da Bandeira;
9. Hasteamento da Bandeira;
10. Execução do Hino Nacional;
11. Entrada e hasteamento da bandeira do evento (se houver);
12. Entrada do fogo simbólico (se houver ou de acordo com o tipo de ventos tais como: olimpíadas, jogos pan-americanos etc.);
13. Acendimento da Pira;
14. Declaração de abertura;
15. Juramento do atleta;
16. Juramento do árbitro;
17. Saudação aos participantes;
18. Saída das delegações;
19. Apresentação artística;
20. Encerramento do cerimonial e início da competição;

6. Convites e tratamentos

6.1. Importância

Em eventos formais, como cerimônias de posse, solenidades acadêmicas e casamentos, são comuns as práticas de convite e tratamento. Em geral, o convite é feito por escrito ou verbalmente, e tem como objetivo formalizar o convite para a participação no evento. Já o tratamento consiste em utilizar expressões específicas para se referir aos convidados, de acordo com seu grau hierárquico ou posição social.

No caso dos convites, é importante que eles sejam claros e contenham todas as informações relevantes, como a data, hora, local do evento. Também pode ser adequado incluir alguma instrução adicional, como confirmação de presença ou informações sobre estacionamento.

Já em relação ao tratamento, existem diversas regras de etiqueta que devem ser seguidas. Por exemplo, em eventos oficiais, é comum utilizar o título profissional ou cargo para se referir aos convidados de maior hierarquia, enquanto para os demais pode ser utilizado o tratamento "senhor" ou "senhora". Em outras situações, pode ser adequado utilizar um tratamento mais informal, como "querido/a amigo/a", dependendo do grau de intimidade entre as pessoas envolvidas.

É importante lembrar que essas práticas variam de acordo com a cultura e contexto social, portanto é sempre bom observar e seguir as normas locais.

A participação em cerimônias e eventos tornou-se comum no dia a dia das pessoas, profissionais e principalmente das autoridades. Por isso, a antecedência adequada a cada tipo de cerimônia, contribuirá para que o convidado possa se organizar e bloquear a sua agenda para estar presente.

Segundo Franco (2009), o prazo ideal para cada tipo de evento é:

30 dias de antecedência para: Autoridades do primeiro escalão. Autoridades em solenidades e jantares, conferencistas, palestrantes. Casamentos e bodas.
15 dias de antecedência para: Festas de 15 anos ou demais eventos sociais.
10 dias de antecedência para: Eventos da área empresarial.
3 a 5 dias de antecedência para: Eventos informais.

Fonte: Cerimonial, protocolo e etiqueta

6.2. Emprego dos pronomes de tratamento

a) do Poder Executivo;	b) do Poder Legislativo:	c) do Poder Judiciário:
Presidente da República; Vice-Presidente da República; Ministros de Estado; Governadores e Vice-Governadores de Estado e do Distrito Federal; Oficiais-Generais das Forças Armadas; Embaixadores; Secretários-Executivos de Ministérios e demais ocupantes de cargos de natureza especial; Secretários de Estado dos Governos Estaduais; Prefeitos Municipais.	Deputados Federais e Senadores; Ministro do Tribunal de Contas da União; Deputados Estaduais e Distritais; Conselheiros dos Tribunais de Contas Estaduais; Presidentes das Câmaras Legislativas Municipais.	Ministros dos Tribunais Superiores; Membros de Tribunais; Juízes; Auditores da Justiça Militar.

Fonte: Manual de Redação da Presidência da República 2002 – http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/manual/manual.htm

A combinação do convite enviado com a antecedência devida, a qualidade do papel e da redação, juntamente com o pronome de tratamento adequado, são fatores condicionantes para o sucesso de público presente na cerimônia,

que além de todas as providências necessárias a sua realização, depende do comparecimento do público envolvido para atingir ao objetivo proposto.

7. Etiqueta

7.1. Etiqueta ao vestir

A etiqueta ao vestir para cerimônias pode variar dependendo do evento e da cultura em questão. No entanto, há algumas regras gerais que podem ser seguidas para garantir que você esteja adequadamente vestido e mostre respeito pelo evento e pelos outros participantes.

Uma das primeiras coisas a considerar é o tipo de evento. Se for um evento formal, como um casamento ou uma gala, é provável que se espere que os homens usem smoking ou terno escuro e gravata, enquanto as mulheres devem usar vestidos longos ou terninhos elegantes. Se for um evento semi-formal, como um coquetel ou jantar, os homens podem usar um terno menos formal ou um blazer com calças sociais, enquanto as mulheres podem optar por usar um vestido curto elegante ou um conjunto de saia e blusa.

Outra coisa importante a considerar é a cor do traje. Para eventos formais, é geralmente mais apropriado usar cores escuras e sólidas, como preto, azul-marinho ou cinza-escuro. Cores mais claras e brilhantes podem ser mais adequadas para eventos informais ou diurnos.

Por fim, é sempre importante lembrar-se de que a etiqueta à mesa também é um aspecto importante da etiqueta em cerimônias. Isso pode incluir coisas como saber usar talheres e copos corretamente, não falar de boca cheia ou com o cotovelo na mesa, e aguardar a autorização do anfitrião para começar a comer ou servir-se.

A etiqueta ao vestir para cerimônias envolve escolher o tipo certo de traje para o evento em questão, usar cores apropriadas e seguir as regras de etiqueta à mesa. Ao seguir essas orientações básicas, você pode ajudar a

garantir que estará adequadamente vestido e comportando-se de maneira respeitosa em qualquer cerimônia ou evento formal que esteja participando.

7.2. Etiqueta ao comer

A etiqueta ao comer em cerimônias pode variar dependendo da cultura e do tipo de evento. No entanto, há algumas regras gerais que podem ser aplicadas a diversas situações.

Aguarde o sinal do anfitrião: Em muitos eventos formais, o anfitrião dará um sinal para que os convidados comecem a comer. Espere pelo sinal antes de começar.

Use talheres corretamente: Saiba como usar cada tipo de talher (garfo, faca, colher) e quando usá-los. Normalmente, começa-se com o garfo à esquerda do prato e a faca à direita. A colher pode ficar à direita ou acima do prato, dependendo do prato servido.

Mantenha a postura adequada: Sente-se com as costas retas e mantenha os cotovelos próximos ao corpo. Não coloque os cotovelos sobre a mesa enquanto estiver comendo.

Não encha a boca: Corte os alimentos em pedaços menores e coma calmamente, evite colocar grandes quantidades de comida na boca.

Silêncio é ouro: Evite conversar com a boca cheia ou falar com outras pessoas enquanto estiver comendo.

Não faça barulhos ou gestos estranhos: Não faça ruídos ao mastigar ou beber. Além disso, evite gestos estranhos ou movimentos bruscos enquanto estiver comendo.

Use guardanapos: Use o guardanapo para limpar a boca ou os dedos quando necessário. Coloque-o no colo quando não estiver usando.

Saiba quando parar: Se estiver em um evento formal, saiba quando terminar de comer e como indicar que terminou. Seguir essas regras básicas pode ajudá-lo a ter uma experiência mais agradável durante as refeições em cerimônias formais ou eventos especiais.

7.3. Etiqueta profissional

A etiqueta profissional é um conjunto de normas e comportamentos que são esperados dos indivíduos em ambientes corporativos ou de trabalho. Ela envolve não apenas a aparência física, mas também como as pessoas se comportam, se comunicam e interagem com outras no ambiente profissional. Algumas das principais práticas de etiqueta profissional incluem:

Vestimenta adequada: A roupa deve ser escolhida de acordo com o ambiente de trabalho e a ocasião. É importante estar sempre limpo e bem arrumado, evitando roupas muito curtas, justas ou chamativas demais.

Pontualidade: Respeitar horários é fundamental no mundo corporativo. Chegar atrasado pode prejudicar sua imagem e demonstrar falta de compromisso.

Comunicação clara e respeitosa: Saber se comunicar de forma clara e respeitosa é uma habilidade essencial. Evite gírias, palavrões e linguagem ofensiva. Além disso, saiba ouvir e dar feedbacks construtivos.

Higiene pessoal: É fundamental manter uma boa higiene pessoal, incluindo dentes, cabelos, unhas e roupas limpas. O uso de perfume deve ser moderado.

Etiqueta ao telefone e e-mail: Ao falar ao telefone, identifique-se e seja educado. Ao enviar e-mails, use uma linguagem formal e objetiva, evitando erros gramaticais e de ortografia.

Tratamento igualitário: Respeite a diversidade cultural, étnica e social, tratando todos os colegas e clientes com igualdade e sem preconceitos.

Postura profissional: Mantenha uma postura profissional durante todo o tempo, evitando fofocas, brincadeiras inadequadas e comportamentos desrespeitosos.

Seguir essas práticas de etiqueta profissional pode ajudar a construir uma boa imagem no ambiente de trabalho, melhorar a comunicação com colegas e clientes, aumentar as chances de sucesso na carreira e contribuir para um ambiente de trabalho harmonioso.

REFERÊNCIAS

BOND, M.T. Manual do profissional de secretariado: v.4: organizando eventos. Curitiba: Intersaberes, 2012. 126 p. (Coleção manual do profissional de secretariado; 4).

BRITTO, J; FONTES, N. Estratégias para eventos: uma ótica do marketing e do turismo. 2. ed. amp. e atual. São Paulo: Aleph, 2006. 379 p. (Turismo (Aleph)).

FREUND, F.T. Festas e recepções: gastronomia, organização e cerimonial. 2. ed. Rio de Janeiro: SENAC Nacional, 2007. 142 p.

LUKOWER, A. Cerimonial e protocolo. 4. ed. rev. e amp. São Paulo: Contexto, 2012. 123 p.

MATARAZZO, C. Etiqueta sem frescura. São Paulo: Planeta, 2011. 299 p.

COMPLEMENTAR

ALLEN, J. (Et al). Organização e gestão de eventos. Rio de Janeiro: Elsevier: Campus, 2008. 293 p.

ANDRADE, R. B. Manual de eventos. 4. ed., atual. Caxias do Sul: EDUCS, 2013. 445 p. (Coleção hotelaria)

BRASIL. Indicadores brasileiros para os objetivos de desenvolvimento sustentável. Disponível em: <https://odsbrasil.gov.br/>. Acesso em: 15 dez. 2021.

GIACAGLIA, M.C. Eventos: como criar, estruturar e captar recursos. São Paulo: Pioneira, 2011. 196 p.

KALIL, G. Chic profissional: circulando e trabalhando num mundo conectado. São Paulo: Paralela, 2017. 223 p.

MARQUES, L. Os sete pecados do mundo corporativo: etiqueta, comportamento e marketing pessoal. Rio de Janeiro: Vozes, 2011. 151 p.

MONTENEGRO, I.S. Recepcionista de eventos: o saber, o ser, o fazer. Fortaleza: Senac Ceará, 2016. 207 p.

ZITTA, C. Organização de eventos: da ideia à realidade. 5. ed., rev. e ampl. Brasília, DF: SENAC- DF, 2014. 366 p.

CURSO TÉCNICO EM

SECRETARIADO

MÓDULO III

Assessoria Organizacional e Secretarial

Jorge Augusto



Sumário

GESTÃO SECRETARIAL	2
GESTÃO ORGANIZACIONAL E O PAPEL DO SECRETÁRIO EXECUTIVO	14
DOCUMENTAÇÃO E ARQUIVO	21
O ARQUIVO	21
O DOCUMENTO	29
GESTÃO DE DOCUMENTOS	52
REFERÊNCIAS	57

GESTÃO SECRETARIAL

Uma nova visão de assessoramento nas organizações

Introdução

Para uma organização manter-se competitiva e sustentável no mercado, tornou-se evidente a necessidade de adaptação e coordenação de novos conceitos, que emergem das transformações no cenário sócio-organizacional. A busca por profissionais está muito mais seletiva, precisam ser competentes humana e tecnicamente, proativos e flexíveis, para que acompanhem este universo corporativo constantemente mutável.

As exigências estão cada vez mais rígidas, quanto à postura e iniciativa, a capacidade para atuar nos centros de decisões, quanto às competências reflexivas, e quanto ao nível cognitivo dos profissionais. Enfim, precisa ser um gestor. O método de gestão são maneiras de organizar os processos de trabalho, de forma que haja desenvolvimento humano e qualidade nos resultados esperados.

Em destaque neste estudo, o secretário executivo tem um enorme desafio, na medida em que a sua profissão evoluiu, devido à passagem do perfil técnico para o universo profissional estratégico. A sua atuação abrange uma dimensão importante dentro da organização, tornando-se um profissional pensante que age racionalmente, exercendo um papel estratégico e autônomo, com visão generalista do espaço de trabalho.

Dentro deste contexto surge a seguinte problemática: que fatores contribuem para a transformação de perfil secretarial tático/prático, para tornar-se um profissional que atua como gestor estratégico dos seus processos de trabalho? Pretendemos esclarecê-la com um estudo baseado em pesquisa bibliográfica, retida em obras de autores que se envolvem com as áreas afins.

Destarte, este estudo tem como objetivo principal esclarecer como acontece a mudança do perfil do secretário executivo, que hoje o caracteriza como gestor. Em primeiro plano, descrever as atribuições que o diferem do antigo profissional, por conseguinte, descrever como podemos considerar a gestão atribuição do secretário executivo, e por fim mostrar a importância que o conceito de gestão secretarial traz para a profissão.

A secretária precursora

Uma profissão, com várias décadas de existência, construiu através de suas habilidades e tarefas uma ocupação essencial nas organizações, principalmente para auxiliar nas responsabilidades de seu chefe. No entanto, para ser um secretário, a exigência de grau cognitivo se faz cogente desde tempos atrás, quando a profissão

era limitada no que diz respeito a tarefas, essa preocupação já era cobrada, presentemente os pré-requisitos vão além. É necessário um aperfeiçoamento contínuo de competências e uma constante busca por diferencial competitivo.

Como menciona Grion no trecho a seguir, a profissão evoluiu perceptivelmente pelos desempenhos exigidos:

A profissão de secretária exige como um mínimo de instrução o 2º grau completo – mais especificamente, causa de secretariado em um nível de 2º grau. É preciso que a secretária saiba dominar atividades burocráticas, tenha habilidade com microfones para comunicações internas, ditafones, máquinas de contabilidade, fotos copiadoras, mimeógrafos, telefones, fax e computadores. (1996, p. 30)

Do grau escolar às tarefas, a figura da secretária, uma funcionária de real expressão, deve ser o elo de confiança do executivo, para que o alivie das atividades rotineiras e livre-o de inúmeras providências do dia a dia, o que poderia lhe ocupar um vasto tempo, o qual já é escasso perante as várias responsabilidades que o esperam diariamente (GRION, 1996).

Ainda sobre as tarefas, segundo Grion (1996, p. 29), “as funções de uma secretária variam de acordo com a estrutura da empresa e o ramo de atividades a que destina e também o tipo de executivo”. A autora acima expôs algumas das funções que o secretário desempenha em seu cotidiano: recepcionar visitas; atender a telefonemas; receber e classificar correspondências; planejar viagens; controle de materiais; agendas; deveres “domésticos” do escritório; cuidar da sala do chefe; ajudar seu executivo a manter compromissos.

O relacionamento com seu superior é influenciado pelo que o secretário conhece dele. Conhecê-lo em todos os aspectos pode melhorar a comunicação e o convívio entre ambos. Beltrão e Passos (1991, p.18) “afirmam que qualquer que seja o temperamento do chefe, depende da habilidade do subordinado a encontrar um “jeitinho” para que as metas do trabalho sejam alcançadas, bem como adaptar-se a ele”.

Assim como o relacionamento com o superior, com os colegas também requer algumas táticas, o ambiente de trabalho agradável também precisa ser conservado, e isso pode ser obtido através da paciência, da compreensão e gerenciamento dos acontecimentos, além disso, de como o secretário executivo se porta perante a pressão do dia a dia nas empresas.

Uma das maneiras para um bom relacionamento entre colegas é compreender os momentos de instabilidade que acontecem em virtude do stress no trabalho, e a secretária, por sua vez, precisa ser tolerante, para que se mantenha a empatia no ambiente empresarial, como mencionam (BELTRÃO E PASSOS, 1991, p.18).

Em virtude de tais habilidades, é que a secretária veio a transformar seu caráter profissional, sendo um aliado das tarefas de seu superior, sempre contribuindo e auxiliando-o em seus deveres. Contudo, essas “simples” tarefas exigem um adequado posicionamento frente a sua posição dentro da organização, sobretudo no modo de se expressar e no caráter ético, vital para um bom elo de comunicação e relacionamento com os demais indivíduos.

Necessidade da mudança para o reconhecimento

Encontramos, pois, nos anos 90, um profissional que superou todo aquele estereótipo feminino e técnico que atuava em anos anteriores. Agora, abriram-se as portas para um profissional não mais de gênero, aquele que busca e sabe da necessidade de reconhecimento pelo seu trabalho. Surge dessa forma, a denominação de Secretário Executivo.

A questão acima pode ser deliberada facilmente se olharmos o currículo da faculdade de Secretariado Executivo. O ensino pressupõe disciplinas voltadas para o cotidiano do profissional, visando customizá-lo à complexidade das organizações e instigá-lo à qualificação permanente.

Em breves palavras, Sabino e Rocha (2004, p.9) descrevem o secretário executivo, “é uma pessoa empregada por um corpo público, ou por uma empresa ou por um indivíduo, cabe a ele escrever ordens, cartas e registros, documentos públicos ou privados”. Partindo desse conceito, imaginamos uma organização que faz uso frequente desses documentos, quem estaria mais bem preparado para produzi-los?

Sendo assim, destacamos uma das funções secretariais - a redação de textos empresariais. É fundamental saber escrever documentos bem fundamentados, normas técnicas esmeradamente formatadas e incondicional domínio da língua destinada. A capacidade de comunicar-se com eficiência e segurança, origina um diferencial qualitativo, e pode desenvolvido adotando um estilo simples, porém, que seja claro e coesivo.

Outra tarefa acarretada ao secretário é assessoria prestada em várias atividades da empresa, principalmente na condução do auxílio da vida empresarial do seu superior. Essa ideia também é reforçada pelos autores Sabino e Rocha (2004, p. 3-4) “de que há uma proximidade dos secretários aos grandes líderes, sendo vistos como pessoas fiéis e de confiança, pois tem acesso a documentos de relevante importância”.

Além disso, atuante como um mediador e facilitador das relações interpessoais, tanto do seu superior com o grupo empresarial, e com os clientes externos, quanto do grupo para com a gerência da empresa. Para isso, assumir uma postura profissional é de vital valor, seguindo princípios éticos e conduta incorruptível.

E falando em confiança, o que mais instiga ao secretário a ser sigiloso e passar essa imagem às organizações, é o seu próprio código de ética. Conduta essa extremamente reivindicada aos profissionais de qualquer área. No entanto, ao profissional de secretariado a ética deve fazer parte de sua postura. Azevedo e Costa (2002, p.31) escrevem “não podemos esquecer que antes de um Código de Ética Profissional existe um Código de Ética Pessoal”.

Finalizando, Sabino e Rocha em belas palavras, transmitem a importância do secretário como profissional ético:

O papel didático do Secretariado é facilitado pela gama de relações que ele mantém com os variados setores e níveis hierárquicos da empresa. Se ele assume a figura de “elo” entre a alta administração e o restante da empresa, ele também pode assumir o papel de facilitador do despertar da consciência ética em seus colegas. Esse despertar pode ser iniciado pelo incentivo à compreensão dos valores individuais em relação ao bem comum (2004, p.38).

Além de ter uma presença bem-procedida nas empresas, o secretário executivo se caracteriza ainda pela organização no ambiente em que trabalha. Como menciona Azevedo e Costa:

Por ter essa característica, pode desencadear em uma ação integrada entre os colaboradores, equipamentos e materiais para firmar o processo produtivo da empresa. É de responsabilidade do secretário organizar seu local de trabalho para que se torne agradável e eficaz (2002, p. 37).

A presença do profissional de secretariado é uma maneira de conduzir as organizações à adaptação das transformações no competitivo mundo do trabalho e a sobrevivência das empresas neste contexto. Uma das opções que o secretário

executivo adota é a qualidade do seu trabalho frente ao atendimento ao cliente, principal razão de existência e sucesso das organizações.

Azevedo e Costa (2002, p. 39) afirmam:

A atenção das empresas não está apenas voltada para a produção. A qualidade do serviço não atinge somente os produtos, mas sim as relações com clientes. Essa relação de parceria é que irá manter a empresa competitiva no mercado. Maiores lucros serão obtidos quando as necessidades dos clientes, internos e externos, forem atendidas. Faz-se necessário que estes sejam conhecedores dos objetivos da organização, mesmo sendo atuantes em outras áreas (2002 p.39-40).

Por todo esse envolvimento com a organização é que ainda mais se faz a exigência e excelência para com aqueles que serão os receptores de nossa contribuição no andamento dos processos empresariais, estratégias e gerenciamento. É como escrevem Azevedo e Costa (2002, p.40) “Procurar apresentar um excelente serviço. Surpreender sempre o cliente”.

Após essa breve amostragem de que a secretária não é contratada exclusivamente para cuidar de uma agenda e conviver com as demandas do executivo, encontramos um trecho que justifica exatamente o nome deste capítulo do projeto:

De fato, percebemos que o contexto das organizações contribuiu para alavancar a profissão secretarial e delinear novos rumos nesta carreira, que se consolidou com a implantação de cursos superiores em Secretariado, com os esforços das entidades de classe que levou à aprovação das Leis nº 6.556, de 5 de setembro de 1978, nº. 7.377, de 30 de setembro de 1985 e nº. 9.261, de 10 de janeiro de 1996, a criação da Federação Nacional de Secretárias e Secretários – FENASSEC, em 31 de agosto de 1988 e, por fim, à conquista do Código de Ética do profissional de Secretariado no Brasil publicado no Diário Oficial de 7 de julho de 1989 (TAGLIARI E DURANTE, 2009, p. 28).

Após o exposto, fica evidente que o profissional de secretariado obtenha seu devido reconhecimento, buscando continuamente um espaço nas organizações, prestando sua ética, habilidades e competências, organização, planejamento e assessoramento, como também estará preparado para os novos desafios do mundo do trabalho (Sabino e Rocha, 2004). O secretariado do terceiro milênio deve ter capacidade empreendedora, deve ser capaz de trabalhar em grupo, ser determinado

para alcançar objetivos, ousado para apresentar ideias e inovar constantemente nas suas ações.

Gestão secretarial

O secretário executivo, como mostrado anteriormente, é um profissional de nível superior, ligado ao domínio institucional e intelectual das organizações privadas ou públicas, exerce funções extremamente complexas e interdisciplinares, cujo foco se aplica em trabalhos de assessoria executiva. Possui formação que lhe possibilita competências em análises, pesquisa, interpretação, articulação de conceitos e visão holística (NONATO JUNIOR, 2009).

A profissão vem demonstrando constante avanço na abordagem dos conceitos da gestão. O secretário tem preparação permanente e atuação polivalente, sendo um colaborador marcado pelas relações interpessoais, pelo gerenciamento das informações e pelo comprometimento com as metas da empresa.

Na mesma linha de pensamento, Durante afirma que:

A gestão secretarial está inserida no contexto de mudanças vivenciadas pela sociedade e as organizações. Tais mudanças afetam diretamente o mercado de trabalho, ao exigirem uma postura diferenciada dos profissionais das diversas áreas do conhecimento, dentre elas, a secretária (2009, p. 136).

Fundamentado na gestão organizacional, o secretariado executivo transcendeu seu antigo perfil, e hoje, ao lado do poder decisório reafirma a importância do seu papel, correspondendo ao sucesso que lhe é reconhecido, e superando expectativas dentro da organização.

Visão clássica de gestão

A gestão pode ser definida por quatro pilares funcionais: planejar, organizar, liderar e controlar. Este conceito surgiu a partir de estudos realizados por Fayol, quando buscou definir as teorias administrativas em torno das funções exercidas pelos dirigentes organizacionais. Consiste em práticas sociais, que visam o funcionamento eficiente e eficaz da organização, assegurando qualidade nas relações interpessoais, contribuindo para desenvolvimento das pessoas e mediando os recursos materiais e financeiros disponíveis para o desenvolvimento da instituição (Portela e Schumacker, 2009).

Motta (1999) descreve a gestão como a arte, de pensar, decidir e agir, de fazer as coisas acontecerem através das pessoas numa constante interação. É um

processo caracterizado como fragmentado e impreciso, na medida em que, a definição das estratégias, a reflexão e resolução dos conflitos são dados conforme a sua ocorrência ou necessidade. Tudo isso, devido à diversidade cultural existente entre os indivíduos e as suas mudanças comportamentais, e ainda, às constantes oscilações da sociedade contemporânea.

Gerenciar significa realizar os processos com base nos conceitos da administração, aplicá-los e distribuí-los racionalmente entre os membros colaboradores da organização. Os gestores são profissionais muito complexos, dentre as suas competências. É possível destacar algumas, que compunham um perfil altamente relevante: visão estratégica; percepção das necessidades da empresa; conhecer e desenvolver alternativas que respondam às demandas; ser analítico e intuitivo para identificar problemas e conflitos; ter iniciativa para a tomada de decisões; flexibilidade; habilidade interpessoal, liderança, e espírito cooperativo, a fim de influenciar o grupo a comprometer-se com os objetivos comuns (Motta, 1999).

As práticas de gestão influenciam especialmente sobre o comportamento dos indivíduos, com o objetivo de que trabalhem em conjunto, conduzindo-os em forma de cooperação. Logo, confirma-se o pressuposto de que a liderança constitui o processo de interação pessoal entre gestor e os seus geridos. Para complementar a ideia, Motta (1999, p. 39-42) argumenta “sendo um processo de facilitar um grupo a alcançar um objetivo e a desempenhar uma função desejada, a liderança deve ser almejada como uma função primordial na gerência”.

Assim sendo, é possível afirmar que o processo gerencial é composto por paradoxos e ambiguidades. Ele necessita de uma série de competências técnicas, que estão diretamente ligadas com a subjetividade humana. O modelo de gestão é um conjunto de entendimento entre as relações humanas e os processos de produção.

O gestor deve aprimorar habilidades distintas para o alcance dos objetivos, mediando e promovendo o desenvolvimento do grupo, utilizando ideias novas e bem sucedidas. Uma vez que, os resultados da organização são dados a partir do trabalho humano, os quais possuem desejos e necessidades pessoais, que devem ser integrados aos da equipe, numa constante busca pela interação dos processos e pessoas.

A Gestão e Secretário Executivo

A partir da década de 90, o secretário executivo obteve um avanço significativo no que diz respeito às atribuições da sua profissão. Passou a desempenhar papéis fundamentados na gestão e na assessoria organizacional, participando ativamente dos processos administrativos e decisórios. Assumiu um novo perfil, com renomadas competências e responsabilidades, quanto ao gerenciamento de informações e dados, e atuando como facilitador das relações sociais da empresa.

De acordo o art. 4º disposto na lei nº 9261, promulgada em 1996 visando à regulamentação da profissão, as funções competentes ao secretário são inúmeras e bem diversificadas na sua descrição, por conseguinte, cabe a ele:

- planejamento, organização e direção de serviços da secretaria;
- assistência e assessoramento direto a executivos;
- coleta de informações para a consecução de objetivos e metas de empresas;
- redação de textos profissionais especializados, inclusive em idioma estrangeiro;
- interpretação e sintetização de textos e documentos;
- taquigrafia de ditados, discursos, conferências, palestras de explanações, inclusive em idioma estrangeiro;
- versão e tradução em idioma estrangeiro, para atender às necessidades de comunicação da empresa;
- registro e distribuição de expediente e outras tarefas correlatas;
- orientação da avaliação e seleção da correspondência para fins de encaminhamento a chefia;
- conhecimento protocolares (BRASIL, 1996, lei nº 9.261/96).

Essas funções foram sendo aperfeiçoadas com tempo, a contemporaneidade exigiu que elas passassem a ser exercidas com mais complexidade e autonomia. O novo perfil tem como atribuição fazer com que o secretário executivo acompanhe o desenvolvimento da empresa, adaptando-se às inovações de mercado.

Os conceitos de Durante (2009) complementam esta afirmação:

Deve ser capaz de entender o processo organizacional, de gerir informações, de compreender a automação dos escritórios, novas tecnologias, criando e evoluindo com as mudanças culturais econômicas, sociais e profissionais, sociais e

profissionais, gerenciando conflitos, promovendo e apoiando o crescimento da equipe e trabalhando com descrição e competência (DURANTE, 2009, p. 97).

O profissional em secretariado executivo concentra um contingente de tarefas de cunho importantíssimo, que exigem competência técnica, interpessoal, e constante aprimoramento intelectual, imprescindível para obtenção de diferencial competitivo. Dentre as suas funções, é possível mencionar: gerenciamento de conflitos, concretizar negociações, iniciativa e liderança para tomar decisões, alocar credibilidade nas relações com clientes internos e externos, habilidades no uso das novas tecnologias de informação, domínio de idiomas e ainda um admirável comportamento ético (DURANTE, 2009).

Na mesma linha de pensamento, os conceitos de Natalense, complementam esta ideia:

A profissional secretária é uma assessora, ou seja, é uma profissional de quem se espera resultados, os quais serão obtidos por meio de seu conhecimento técnico, da operação de equipamentos, da sua habilidade pessoal e, também, da coordenação de alguns serviços e pessoas (1995, p.18).

Com tantas idoneidades presentes no perfil do moderno secretário, viu-se necessário adequá-lo a uma nova área de conhecimento: a gestão secretarial.

O reconhecimento do secretário, como sendo um profissional capacitado para o nível gerencial é dado a partir do momento em que passou a exercer as suas funções baseadas nas etapas de gerenciamento. Estando diretamente envolvido com os resultados da empresa, é notória a importância de conhecer e seguir o estilo processual de gestão.

Planejar é a palavra apropriada para se projetar um conjunto de ações para atingir um resultado claramente definido. Consiste num instrumento dinâmico de perceber as necessidades da empresa, analisar e determinar as atividades futuras, pensar antecipadamente nos objetivos e ações, baseados em algum método para alcançá-los da melhor maneira possível.

Ao secretário, cabe perpetrar o tracejo da sua rotina, distinguir o urgente e o importante, definir as prioridades, distribuir as funções numa sequência lógica, visando a ação coordenada do tempo, a fim de dar o cumprimento satisfatório ao que lhe compete.

A organização consiste em impetrar e distribuir o trabalho e os recursos entre os membros do grupo (Stoner, 1985). A incorporação dela aos processos de trabalho

deve ser um hábito ao profissional, existem ferramentas e métodos para auxiliarem de forma prática o seu dia a dia. O secretário sendo um gerenciador de informações e de recursos precisa estruturar-se ordenadamente com suas funções, bem como: organizar os espaços, facilitando seu percurso; organizando os arquivos, para fácil acesso aos documentos pertinentes à rotina da empresa; organizando as agendas, a do executivo e a sua, zelando por tranquilidade nos horários, evitando atropelos e desconfortos; e ainda, organizar os projetos e as metas em ordem de execução, conforme prioridade e métodos que serão usados, auxiliando no alcance eficiente dos objetivos da empresa (D' Elia, 2009).

A liderança gerencial é a arte de dirigir, influenciar e motivar para que os membros do grupo trabalhem entusiasmadamente na busca de resultados (Stoner, 1985). Para isso, o gestor deve conhecer a sua equipe, selecionando alternativas e um canal de comunicação eficaz, que solucione os conflitos e envolva os objetivos pessoais de cada indivíduo com as metas que devem ser atingidas pela organização (Robbins, 2000).

A atuação do secretário executivo está constantemente ligada a informações e pessoas. Exercer a liderança, também, é capacidade existente no perfil deste profissional.

Nesta mesma visão, D' Elia contribui com considerações relevantes, ao afirmar que a liderança está contida às habilidades secretariais:

- Líderes entendem o poder supremo dos relacionamentos;
- Líderes confiam nos seus instintos;
- Líderes amam trabalhar com os outros;
- Líderes têm humor;
- Liderança é desempenho;
- Líderes sabem que podem fazer a diferença;
- Líderes criam um sentido para as coisas;
- Líderes aprendem. (D' Elia, 2009, p. 157)

Com estas colocações é plausível admitir que liderar é papel fundamental para a profissão secretarial, cujo foco está voltado para a assessoria e o alcance dos resultados.

O controle contribui na garantia de que os processos aconteçam eficientemente até a concretização dos objetivos. Depois de tudo estabelecido, planos

e metas, é preciso monitorar a eficácia na execução do planejamento, e tomar atitudes corretivas, caso haja alguma falha no seu decorrer (Robbins, 2000).

O secretário pode ser considerado um especialista nestas tarefas, uma vez que, possui conhecimento e visão íntegra de tudo o que se passa dentro da empresa. Assim, desempenha papel estratégico ao controlar as informações e procedimentos de trabalho, designando soluções criativas, em virtude de que algo saia do sistema.

Nas Diretrizes Curriculares Nacionais (2005), encontra-se em parágrafo único, um pressuposto que confirma que a sua formação, o torna qualificado para atuar junto ao nível gerencial da organização:

O Secretariado Executivo deve apresentar sólida formação geral e humanística, com capacidade de análise, interpretação e articulação de conceitos e realidades inerentes à administração pública e privada, ser apto para o domínio em outros ramos do saber, desenvolvendo postura reflexiva e crítica que fomente a capacidade de gerir e administrar processos e pessoas, com observância dos níveis graduais de tomada de decisão, bem como capaz para atuar nos níveis de comportamento microorganizacional, mesoorganizacional e macroorganizacional (Brasil, 2005).

No entendimento de Hansen e Silva, a visão clássica da gestão está presente em todas as funções e atribuições do secretário, “ele [...] planeja, organiza, controla, e avalia os trabalhos realizados, atuando assim, como um gestor secretarial, desempenhando a função de elo entre a administração superior e os demais setores da instituição” (in Portela e Schumacker, 2009, p. 81). Essas características alertam para a possibilidade de denominá-lo gestor de seus processos, atuando juntamente ao seu executivo na otimização dos resultados, na valorização de clientes e na mediação das relações civis dentro e fora da empresa.

O executivo necessita ao seu lado um profissional proativo e pensante, que raciocine com ele, assessorando-o com informações, observações e detalhes que possam fazer a diferença no resultado do processo (Maerker, 1999). Além de executar, ele precisa pensar estrategicamente, fazer uso da criatividade, antecipar-se às atividades, superando o que foi requerido. D' Elia sugere que as tarefas sejam feitas sob o conceito da excelência, tendo sempre como o objetivo a satisfação total do cliente interno e externo. E complementa, dizendo que “a secretária deve ser ótima naquilo em que o executivo não é tão bom” (2009, p.35).

O gestor secretarial procede de mudanças constantes no seu perfil, mas são estes desafios que o preparam para atuar competitivamente no mercado de trabalho. Desta forma, é presumível que o gestor secretarial continua realizando atividades técnicas, mas num novo contexto organizacional, agrega competências comportamentais e sociais, desenvolvendo visão holística dos negócios da empresa, colaborando fielmente na busca de resultados, ampliando sua atuação para o campo gerencial.

Considerações finais

Assim como a tecnologia ascendeu ao decorrer dos anos, da mesma forma, o secretário executivo também alavancou sua profissão e papel nas organizações. Tarefas simples que desencadearam detalhes fundamentais para seu crescimento e exclusividade na execução de certos deveres oportunos à sua atuação.

O secretário executivo assumiu um papel voltado à área gerencial, desenvolveu competências inovadoras para tornar-se um profissional capaz de ir além das demandas do mercado moderno. Ele interfere diretamente nas atividades das pessoas e obtém vasto controle dos setores e conhecimento dos processos de trabalho. É um profissional preparado para assessorar e articular o nível estratégico da organização. Por isso, é considerado um elo entre a empresa e seus clientes internos e externos.

Ao finalizar este estudo, constata-se que a gestão está inserida no contexto do secretariado executivo. Este profissional possui aptidões específicas à área, como estabelecer relações, tomar decisões, fazer uso da criatividade na execução das tarefas e dar suporte técnico ao setor executivo. Em suma, é por estas peculiaridades que academicamente, e hoje, profissionalmente também, ele é designado gestor secretarial, ao desempenhar seu papel com grande satisfação e prestígio, agregando valor à organização e auxiliando na concretização dos objetivos em comum da organização.

GESTÃO ORGANIZACIONAL E O PAPEL DO SECRETÁRIO EXECUTIVO

Introdução

Uma nova dimensão profissional tem sido enfatizada quando se fala de secretários executivos. Com a evolução do perfil profissional, mudanças curriculares são estimuladas a fim de transformar os cursos superiores em formadores de profissionais que, além do cumprimento das rotinas secretariais como organização de eventos, arquivística e etiqueta profissional, sejam capazes de compreender a organização e suas atitudes. É através de disciplinas como as de Gestão Secretarial e Estratégia Organizacional, que os profissionais secretários executivos entram em contato com a administração de empresas, tendo acesso ao conhecimento das estruturas organizacionais e suas estratégias, para que possam se preparar para a assessoria executiva.

Este tema destaca-se na rotina secretarial com uma visão abrangente do comportamento organizacional no seu ambiente interno e externo. Internamente rotinas se alteram, envolvendo os membros da organização numa situação diferenciada, a partir de novas relações de trabalho, que podem se alternar entre temporárias e definitivas. Com isso mudam costumes, normas de relacionamentos, procedimentos de trabalho, mecanismos de coordenação, hierarquias, relações entre setores e entre empresas, e até mesmo valores, chegando a modificar a cultura da empresa. Externamente, a empresa pode se envolver em mudanças no seu ambiente de atuação, no foco estratégico, levando-a a buscar novos clientes, produtos ou serviços, e relações empresariais.

Neste ambiente de mudanças, ressalta-se o profissional secretário executivo, no papel de assessor gerencial, cujas habilidades vão desde a gestão de rotinas administrativas até a leitura e gerenciamento das relações organizacionais, através da qual o profissional desenvolve a característica de mediador de relacionamentos, seja no contexto interno da empresa ou no contexto externo com clientes, fornecedores, parceiros, órgãos reguladores, etc. Isso faz parte da Gestão Secretarial: assessorar a empresa e seus dirigentes a administrar a mudança e a rotina dela.

As estruturas organizacionais na gestão de empresas e a gestão secretarial

NADLER et al. (1993) aponta o cenário para o futuro das organizações, salientando as tendências cada vez mais evidentes de alianças, fusões, criação de

joint ventures, clusters, redes, para as quais são previstos também novos padrões de gestão.

A mudança faz parte da empresa, tanto quanto os membros, os clientes, o mercado em que se insere, pois na medida em que o ambiente muda, a empresa se adapta, não necessariamente com mudanças drásticas, mas para sobreviver num ambiente complexo, ao menos deve acompanhar as demandas e expectativas que se criam a cada momento, seja através de mudança estrutural, de produto ou serviço, de rotinas e procedimentos, de estilo gerencial ou de estratégia.

Para adequar-se a mudanças e inovações o gestor precisa conhecer as estruturas organizacionais possíveis, uma vez conhecendo-as, pode projetar adequações que respondam às suas necessidades. Nesse sentido, apresentam-se algumas possibilidades de análise de estruturas organizacionais, que podem representar o ponto de partida para o gestor acompanhar as novas tendências de organização e reorganização.

MINTZBERG e QUINN (2001) abordam a questão das estruturas organizacionais sugerindo um modelo de organização composto por seis partes básicas: ápice estratégico formado pela cúpula administrativa (administradores, presidentes, gerentes); tecnoestrutura formada pelos “pensadores” da organização, equipe de staff que pensa estratégias internas e externas para a organização, mas que não desempenha uma autoridade na cadeia hierárquica da empresa (seu poder emerge da perícia e do conhecimento que detêm); staff de suporte formado por órgãos de apoio organizacional como serviços de correio, malotes e reprografia; linhas intermediárias formadas pelos gerentes de linha, responsáveis pela administração de setores e linhas intermediárias da organização; essência operacional ocupada pelos membros da organização que efetivamente desenvolvem as atividades finais da organização; ideologia que refere-se a uma “mão invisível” que age em toda a organização influenciando os seus membros a agirem dentro de uma cultura organizacional própria.

Para MINTZBERG e QUINN (2001) todos os tipos de organização podem ser analisados a partir deste modelo, alguns contemplando todas as seis partes como as organizações do tipo maquinal ou maduro, representadas pelas grandes indústrias, por exemplo; e outros com apenas algumas das partes a exemplo do contexto empreendedor que não apresenta a tecnoestrutura nem staff de suporte. O que

interessa neste momento, no entanto, é observar como o profissional secretário executivo se insere neste tipo de abordagem.

Para atuar na gestão de empresas é preciso que o profissional responsável por pensar a organização e assessorar a gerência conheça a dinâmica organizacional, conheça a estrutura da organização e suas várias possibilidades para poder influenciar de forma consciente e eficaz nas decisões gerenciais, seja como administrador, como gerente ou como assessor.

Para isso observa-se, a partir da abordagem dos autores acima citados, que este profissional precisa ser treinado a observar todas as partes que compõem a organização, sua estrutura hierárquica, sua cultura, suas relações com o ambiente, e sua dinâmica dentro dos contextos em que se insere.

E ainda, é preciso que o gestor tenha uma visão ampla das diversas possibilidades de relações interorganizacionais, ou seja, não basta compreender a sua organização, ou a organização na qual atua, mas todas as formas possíveis para mudar quando necessário, se envolvendo em alianças, se inserindo em redes interorganizacionais, promovendo fusões, propondo aquisições, diversificação, buscando novos mercados, atendendo a novas demandas.

Nesta visão GERSTEIN e SHAW (1993) apresentam as organizações do século XXI, representadas pelas fusões, aquisições, holdings, mergers, etc. Os autores discutem essas possibilidades como uma realidade presente na sociedade atual e, para explicar seu funcionamento, se baseiam no projeto de organização eficiente de NADLER E TUSHMAN (1993), representado por um modelo ideal de organização, que contempla vários elementos chaves para a análise organizacional.

A organização é o mecanismo que toma a estratégia, no contexto do ambiente, recursos e história, e a transforma em produto. A organização é vista como sendo formada por quatro elementos chaves, e a dinâmica crítica é a adequação desses elementos entre si, ou seja, o seu grau de congruência. (NADLER e TUSHMAN, 1993, p. 41).

Com isso os autores tentam explicar que as diferenças entre as organizações dependem da adequação dos elementos de seu projeto organizacional.

HANDY (2003) também menciona a importância das diferenças entre as organizações. Este autor destaca a cultura organizacional como fundamental na dinâmica das empresas, destacando as diferenças culturais como provenientes de diferentes estruturas organizacionais. Observa-se algumas semelhanças na sua

opinião e na de MINTZBERG e QUINN (2001) ao abordarem a relevância com que os gestores devem tratar as diferenças nas organizações, principalmente frente às 15 novas formas de relações entre organizações diferentes, para as quais ambos autores acreditam que para propor mudanças sejam elas grandes e estratégicas ou pequenas e incrementais, o gestor precisa antes conhecer a dinâmica interna da empresa e preparar a estrutura da organização para enfrentar a mudança, caso contrário poderão surgir resistências drásticas que irão interferir nas suas ações.

Para os autores estas são preocupações fundamentais para os gestores organizacionais, pois somente compreendendo a dinâmica estrutural das organizações poderão intervir estimulando mudanças e traçando novas direções para as organizações (HANDY, 2003; MINTZBERG e QUINN, 2001; NADLER et al., 1993).

Muitas discussões podem ser levantadas sobre a cultura organizacional, mas a que se torna mais evidente é sobre a administração da cultura. Duas linhas teóricas emergem desta problemática (FREITAS, 1996; JOHAN, 2004; SILVA et al., 1999). Uma defende a ideia de que a cultura se desenvolve por si mesma, a partir do contato entre os indivíduos e grupos imbuídos de sentimentos, valores, costumes. Nesta visão acredita-se que o papel da gestão se volta à análise da cultura da organização, podendo apenas compreendê-la para definir estratégias favoráveis. Os autores dessa corrente acreditam que o gestor pode tentar influenciar comportamentos, mas que a mudança depende apenas dos grupos e dos indivíduos e não de uma administração tentando forçar a imposição de valores e formas de pensar, sentir e agir aos grupos, por isso a autonomia da cultura.

Outra visão, ao contrário, tenta demonstrar que a gestão pode ser muito mais ativa, proporcionando estímulos para moldar a cultura organizacional de acordo com as necessidades organizacionais. Nesta segunda visão, a cultura é vista como um conjunto de elementos (valores, costumes, relações, rituais) que refletem o comportamento dos grupos dentro das organizações, mas diferente da visão anterior, os autores desta corrente não acreditam que a gestão deva permanecer inerte frente a esse fenômeno, mas, a partir de um diagnóstico, deve compreendê-la e prever as mudanças necessárias para atender às estratégias da empresa.

Embora haja muito a se discutir sobre as linhas teóricas abordadas pelos autores, o que se torna relevante neste momento é instrumentalizar o secretário executivo para as mudanças de cenários, nos quais as organizações vêm se inserindo, com novas formas de relações entre organizações, entre elas, alianças

temporárias ou definitivas, fusão entre empresas do mesmo ramo ou de ramos completamente distintos, entre empresas de uma mesma região ou mesmo entre empresas de países distintos, criação de redes com diversas empresas de uma mesma cadeia produtiva, ou não. E ainda as organizações envolvendo-se em relações com objetivos diversos, que podem variar desde o domínio de mercado, compartilhamento de tecnologias, busca de novas demandas, até mesmo para simplesmente não perecer no mercado.

A gestão secretarial e sua importância para o profissional secretário executivo

Fenômenos econômicos e sociais de alcance mundial estão estruturando o ambiente empresarial e a globalização da economia, alavancada pela tecnologia de informação e da comunicação tem se tornado, a cada dia, uma realidade inescapável às organizações e aos profissionais.

O secretário executivo, a exemplo dos demais profissionais não pode ficar à mercê destas mudanças, assim, novas diretrizes curriculares foram pensadas e implementadas para os cursos de Secretariado Executivo a fim de torná-los mais competitivos para o mercado. Uma das mudanças implantadas foi a disciplina de Gestão Secretarial com o intuito de fornecer ao futuro profissional uma visão mais abrangente do mercado de trabalho bem como de sua atuação profissional. Além disso, a ênfase em gestão dada aos cursos de Secretariado Executivo, vem da necessidade de aperfeiçoar continuamente os processos de negócios, pelo aprendizado constante e pela inovação permanente. “Ao secretário executivo não basta o domínio das técnicas, tem se conhecer o “todo das organizações” para que possa desempenhar com excelência as suas funções” (CIELO, 2003).

As chamadas novas tecnologias, bem como as novas formas de organização do trabalho têm colocado o antigo perfil dos profissionais no banco dos réus, isso porque a evolução das organizações em termos de modelos estruturais e tecnológicos, tendo as mudanças e o conhecimento como novos paradigmas, têm exigido uma nova postura nos estilos pessoais e gerenciais voltados para uma realidade diferenciada e emergente (CORDEIRO e RIBEIRO, 2002).

Ao secretário executivo, neste novo contexto cabe então o papel de gestor nas organizações em que atua, estando, assim apto a perceber, refletir, decidir e agir de maneira assertiva, pois a dinamicidade do mercado de trabalho não permite erros nem mesmo demora no processo de decisão. Compete então ao profissional

secretário executivo gestor, conhecer entre outros aspectos, o que CHIAVENATO (2004), denomina de perspectiva do comportamento organizacional. Essas perspectivas sub-dividem-se em: microperspectiva, composta, por elementos como diferenças individuais e personalidade, percepção, atitude, atribuições, decisão e motivação; perspectiva intermediária, que se propõem a estudar as equipes e o empowerment; e a macroperspectiva do comportamento organizacional, englobando aspectos como comunicação, liderança, poder, negociação, qualidade de vida e demais questões inerentes à natureza das organizações.

A importância de conhecer as várias perspectivas do comportamento organizacional para um gestor, se dá na medida em que, apesar de todos os recursos materiais, financeiros e tecnológicos, as organizações simplesmente não existem sem as pessoas, são elas o dínamo que impulsiona as organizações. Mas, é necessário que esses talentos humanos possuam habilidades e competências. Uma destas competências diz respeito à comunicação, pois em todos os níveis da atividade organizacional, as pessoas estão continuamente adquirindo e disseminando informações, além de exercer grande influência nos processos de trabalho em equipe, nas negociações e no desenvolvimento de lideranças.

Além disso, para poder proporcionar resultados, o talento humano precisa estar envolvido em um ambiente de trabalho baseado em um desenho organizacional favorável, uma cultura participativa e democrática, que impulsiona o desenvolvimento de lideranças, o que requer amplo conhecimento tanto das organizações como um todo, quanto de suas perspectivas. Sem dúvidas, motivar pessoas para que consigam patamares elevados de desempenho individual e por consequência o desempenho organizacional é tarefa dos gestores e, se a finalidade for formar secretários executivos gestores, conhecimento e domínio destas áreas do saber são premissas fundamentais.

Considerações finais

As organizações modernas estão exigindo novos valores, novos parâmetros e novas práticas administrativas. É neste contexto que surge a gestão secretarial como uma estratégia para o desenvolvimento e ascensão dos profissionais secretários executivos.

No entanto, ao trabalhar como gestor, o profissional precisou rever suas práticas e preceitos, rompendo, muitas vezes, com barreiras pré-determinadas e

preconceituosas das organizações e da sociedade em relação a sua atuação. Assim, a secretária dá lugar a um profissional com conhecimentos ecléticos, tanto de estrutura, quanto de comportamento organizacional, bases da gestão secretarial.

Nesse cenário, compete ao profissional gestor, compartilhar responsabilidades através da formação de equipes, sendo não apenas membro de equipes diversas de trabalho, mas coordenador e líder de equipes de trabalho, estando à frente de negociações e planejamentos estratégicos das organizações. Compete ainda, considerando que as pessoas são o ativo mais importante das organizações, motivá-las e muni-las de conhecimento, habilidade e informações, para que possam desenvolver-se enquanto ser humano e por consequente aperfeiçoar os níveis de eficiência profissional.

No entanto, o processo de gestão envolve mais do que relações pessoais e interpessoais. É necessário harmonizar pessoas e políticas para criar o marco institucional que permite a consecução do trabalho, uma vez que o desempenho dos indivíduos é fruto de aspectos pessoais, todavia, não se pode negar a influência da estrutura organizacional sobre o desempenho humano.

O mundo administrativo se tornou complexo, assim, compete ao secretário executivo usar todas os conceitos e ferramentas de gestão, aliados a ideias inovadoras e vivências adquiridas, para encarar os desafios decorrentes dos limites de uma vida econômica globalizada que exige a criação de relação de confiança com pessoas, não rara de outras culturas. As habilidades sutis se impõem em grandes desafios aos profissionais, em especial quando devem ser conjugadas com ásperas decisões de negócios em um mundo duramente competitivo.

Contudo, essa intensa competitividade do mundo econômico atual torna cada vez mais, a gestão secretarial, para os profissionais secretários executivos, uma necessidade básica, não um diferencial na grade curricular dos cursos de graduação. A capacidade e a disposição para lançar-se à frente e fazer acontecer, são talentos críticos para o sucesso profissional e, a sobrevivência profissional e organizacional depende dessas capacidades.

DOCUMENTAÇÃO E ARQUIVO

Origem dos arquivos

A palavra arquivo é de origem grega, derivada de ARCHEION (depósito de documentos), na antiga Grécia. Há os que dizem provir do Latim ARCHIVUM, que significava lugar onde eram guardados antigos títulos, papéis etc.

De início o homem somente se comunicava por gestos (linguagem mímica). Posteriormente surgiram os sons, depois os vocábulos e conseqüentemente a linguagem oral. Já havia se conseguido muito em termos de comunicação. No entanto, as informações ao serem transferidas a longas distâncias perdiam muito do seu significado real. Visando a perpetuação da informação surge a linguagem escrita.

A origem do arquivo dá-se no exato momento em que o homem passou a preocupar-se em registrar as informações. Como suportes da informação eram utilizados: o mármore, o cobre, o marfim, as tábuas, os tabletes de argila e outros materiais. Só mais tarde é que apareceram os papiros, pergaminhos e, finalmente o papel.



Exemplo: papiro

O ARQUIVO

Conceito de arquivo

Arquivo é um conjunto de documentos produzidos ou recebidos por uma pessoa física ou jurídica, pública ou privada caracterizada pela natureza orgânica de sua acumulação e conservado, por essas pessoas ou seus sucessores, para fins de prova ou informação.

Portanto, a função do arquivo é de guarda e conservação dos documentos, objetivando a sua utilização. Eles são de extrema importância para:

- reconstituição e preservação da memória;
- apoio administrativo;
- fonte de informação;

- guardião de matéria prima para trabalho de pesquisa histórica.

Podemos afirmar que o arquivo é fundamental para o desenvolvimento dos trabalhos realizados nas empresas e instituições culturais, pois eles possuem uma forma de organização da informação, seja ela escrita, sonora, audiovisual, impressa, desenhada etc. Portanto, é de suma importância dizer, que todas as decisões geralmente são tomadas, a partir das informações encontradas nos arquivos (memória da instituição ou empresa).

Saiba mais!

Arquivo é a acumulação ordenada dos documentos, em sua maioria textuais, criados por uma instituição ou pessoa, no curso de sua atividade, e preservados para a consecução de seus objetivos, visando à utilidade que poderão oferecer no futuro.

Biblioteca é o conjunto de material, em sua maioria impresso, disposto ordenadamente para estudo, pesquisa e consulta.

Museus são instituições de interesse público, criadas com a finalidade de conservar, estudar e colocar à disposição do público conjuntos de peças e objetos de valor cultural.

Apesar dos três terem a mesma função de **guardar e preservar**, os seus objetivos são distintos, segundo PAES (1991) a finalidade das bibliotecas e museus é essencialmente cultural, enquanto dos arquivos é primordialmente funcional, muito embora o valor cultural exista, uma vez que constituem a base fundamental para o conhecimento da história.

Classificação dos arquivos

Os arquivos podem ser classificados por entidade mantenedora, extensão, natureza de documento e administração.

Entidade mantenedora

- **arquivos públicos:** conjunto de documentos produzidos ou recebidos por instituições governamentais de âmbito federal, estadual ou municipal, em decorrência de suas funções específicas, administrativas, judiciárias ou legislativas.
- **arquivos privados:** conjunto de documentos produzidos ou recebidos por instituições não governamentais, famílias ou pessoas físicas, em decorrência de suas atividades específicas e que possuam uma relação orgânica perceptível do processo de acumulação.

Extensão

- **arquivos setoriais:** são aqueles que funcionam junto aos criadores do documento, cumprindo funções de arquivo corrente.

- **arquivos gerais ou centrais:** são aqueles que se destinam a receber os documentos dos arquivos setoriais provenientes dos diversos órgãos.

Natureza de documento

- **arquivos especiais:** aquele que tem sob sua guarda documentos de formas físicas diversas: fotografias, slides, discos, fitas magnéticas, fita cassetes, disquetes, CD-ROM, microformas etc., e que por essa razão, merecem tratamento especial em seu armazenamento, registro, acondicionamento, controle, conservação etc.
- **arquivos especializados:** aquele que tem sob sua custódia os documentos resultantes da experiência humana num campo específico, independente da forma física que apresentem, como por exemplos: arquivos médicos ou hospitalares, arquivo de engenharia e assim por diante.

Tipos de administração de arquivos

Centralizado - União da documentação e das atividades de controle do arquivo (recebimento, registro, distribuição, movimentação e expedição) em um só local.



Centralizado

Descentralizado - Separação da documentação e das atividades de controle do arquivo. A descentralização obedece basicamente a dois critérios: centralização das atividades de controle (protocolo) e descentralização dos arquivos; e, descentralização das atividades de controle e dos arquivos. A descentralização se aplica somente na

idade corrente de arquivo. Nas idades intermediária e permanente os arquivos devem ser mantidos centralizados.



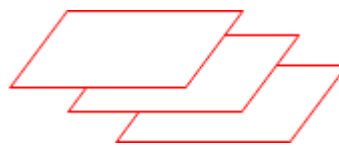
Descentralizado

A escolha da centralização ou descentralização do arquivo está diretamente ligada a atividades e volume de documentos da instituição.

Tipos de arquivamento

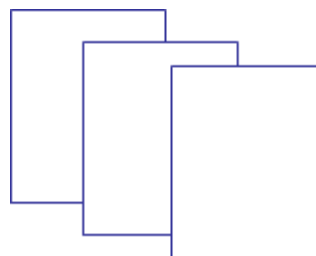
Podemos entender como tipo de arquivamento a posição que são dispostas as fichas e documentos e não a forma dos móveis onde se faz a guarda dos mesmos. São dois, horizontais e verticais.

horizontais: os documentos são acondicionados um sobre os outros e armazenados, sobre estantes, escaninhos e caixas. Sendo amplamente utilizado para: plantas, mapas e desenhos.



Exemplo

verticais: os documentos são acondicionados uns atrás dos outros, permitindo assim sua consulta.



Exemplo

Importante!

Móvel: destinado a guarda de documentos.

Prédio: ou uma de suas partes, onde são guardados os conjuntos arquivísticos.

Unidade administrativa: possui como função reunir, ordenar, guardar e dispor para o uso, conjuntos de documentos, segundo os princípios e técnicas arquivísticas.

Tipos de acesso

- **franqueado ou ostensivo:** documento de consulta livre.
- **restrito:** documento de consulta limitada.

Estágios de evolução do arquivo

Valette (1973) definiu três fases de evolução dos arquivos, que denominou de **Teoria das três idades**. São eles: arquivo corrente, arquivo intermediário e arquivo permanente.

Arquivo corrente: primeira idade

Todos os documentos produzidos, recebidos ou consultados frequentemente e conservados nos próprios setores onde se originam. A sua função é guardar, conservar e classificar os documentos, segundo um planejamento pré-estabelecido.

Suas atividades são: produzir, receber, classificar, arquivar, controlar, selecionar e transferir os documentos. Geralmente localizam-se nos escritórios, setores ou próximo deles. É costume também registrar os documentos nos protocolos para assegurar seu controle de tramitação e permitir que sejam localizados a qualquer momento.

Arquivo intermediário: segunda idade

Arquivamento transitório dos documentos de reduzida utilização, assegurando o processamento, armazenagem e acesso racional com vista a custódia, a pesquisa e a eliminação. Antigamente somente existiam duas idades dos Arquivos. O documento passava da idade administrativa para a idade histórica. A transição entre uma e outra não era considerada. Os documentos administrativos quando se tornavam inúteis, eram transferidos para os Arquivos Permanentes, sem um critério definido. Às vezes permaneciam nos Arquivos Corrente por longos anos, sofrendo o risco de perda. Tendo como base os problemas que eram causados nos Arquivos, surgiu a noção de pré-arquivamento, com a teoria da idade intermediária, entre a administrativa e a permanente.

a) Funções

- Custodiar temporariamente a documentação pública ou privada de reduzida utilização.
- Custodiar a documentação de órgãos recentemente extintos.
- Custodiar a documentação relativa às atividades especiais ou extintas.
- Custodiar a documentação regular ou especial; de valor histórico ou relativo, ainda não avaliada para custódia definitiva.

b) Objetivos

- Reduzir os custos da documentação.
- Favorecer a eficiência das operações governamentais.
- Contribuir para a racionalização da guarda e preservação dos documentos de arquivo.

Arquivo permanente: terceira idade

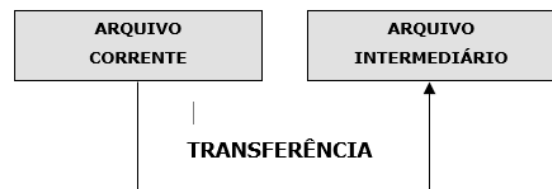
Onde os documentos que perderam todo seu valor administrativo são conservados, porque possuem **conteúdo histórico e probatório**. Esses documentos permitem conhecer todo um passado histórico. Todo o material é proveniente dos Arquivos Correntes e Intermediários. O material deve vir em grupos, ordenados e classificados segundo um critério pré-estabelecido. A responsabilidade dos

funcionários é muito grande, pois terão que conservar e preservar toda a documentação ali recolhida, além de arranjar o material da melhor forma, possibilitando o acesso a pesquisa histórica e recuperando a informação no mais curto espaço de tempo. Os documentos no arquivo permanente não devem ser eliminados.

Transferência e recolhimento

Transferência: Passagem de documentos do arquivo corrente para o arquivo intermediário. A transferência da documentação deve ser feita mediante um critério pré-estabelecido dos setores interessados. A remessa é efetuada em duas ou três vias, enfocando as seguintes informações:

- setor de onde provêm os documentos;
- forma de ordenação;
- quantidade, datas limites etc.



Todos os arquivos Correntes e Intermediários devem enviar documentos para os arquivos permanentes, havendo, porém, um regimento onde se defina todos os procedimentos a serem adotados quanto ao recolhimento.

Recolhimento: Passagem de documentos do arquivo intermediário para o arquivo permanente cujas informações têm um caráter histórico ou informativo, que já sofreram a

avaliação e sua destinação final.



Tabela de temporalidade de documentos (TTD)

É o instrumento que determina os prazos em que os documentos devem ser mantidos nos arquivos correntes e intermediários ou recolhidos aos arquivos permanentes, estabelecendo critérios para microfilmagem, guarda ou eliminação de cada documento. A Tabela de Temporalidade é um instrumento aprovado por autoridade competente da Empresa.

Arranjo dos arquivos permanentes

Fundo arquivístico: A principal unidade de arranjo estrutural / funcional nos arquivos permanentes, constituída dos documentos provenientes de uma mesma fonte geradora de arquivos (Princípio da Proveniência).

Série: Designação dada às divisões de um fundo arquivístico, que refletem a natureza de sua composição, seja ela estrutural, funcional ou por espécie documental. As séries podem ser divididas em subséries.

Unidade de Arquivamento: O menor conjunto de documentos, reunido de acordo com um critério de arranjo preestabelecido. Tais conjuntos são denominados dossiê, pastas, maços ou pacotilhas.

Item Documental: A menor unidade arquivística materialmente indivisível.

Instrumentos de Pesquisa de Arquivo

Meio de disseminação e recuperação da informação contida nos documentos dos arquivos. Os instrumentos de pesquisa são:

- **guia:** Meio de pesquisa destinado a orientar os usuários para a utilização das séries que integram um arquivo permanente.
- **índice:** Lista sistemática, pormenorizada, dos elementos do conteúdo de um documento ou grupo de documentos, disposta em determinada ordem para indicar e facilitar sua localização no texto.
- **inventário sumário:** Instrumento no qual as unidades de arquivamento de um fundo arquivístico ou de uma de suas divisões são identificadas e brevemente descritas.
- **inventário analítico:** Instrumento no qual as unidades de arquivamento de um fundo arquivístico ou de suas divisões são descritas pormenorizadamente.
- **repertório:** Instrumento no qual são descritos, pormenorizadamente, documentos previamente selecionados, pertencentes a um ou mais fundos arquivísticos, podendo ser elaborado segundo critério temático, cronológico, onomástico ou geográfico.
- **tabela de equivalência:** Instrumento que dá equivalência de antigas notações para as novas que tenham sido adotadas, em decorrência de alterações no sistema de arranjo de um arquivo.
- **catálogo:** Instrumento de pesquisa elaborado segundo um critério temático, cronológico, onomástico ou geográfico, incluindo todos os documentos

pertencentes a um ou mais fundos arquivísticos, descritos de forma sumária ou pormenorizados.

Conceitos Importantes

Protocolo: Denominação geralmente atribuída a setores encarregados do recebimento, registro, distribuição e movimentação de documentos em curso. Denominação atribuída ao próprio número de registro do documento. Livro de registro de documentos recebidos ou expedidos.

Classificação de documentos = arranjo de documentos: Processo que, na organização de arquivos permanentes, consiste na ordenação - estrutural ou funcional - dos documentos em fundos arquivísticos, na ordenação de séries dentro dos fundos e, se necessário, de subséries e itens documentais dentro das séries.

Avaliação: Processo de análise de arquivo visando estabelecer a destinação final do documento (guarda permanente ou eliminação) de acordo com valores probatórios ou informativos.

Eliminação/Descarte: Destruição de documentos julgados destituídos de valor para guarda permanente.

Metro Linear: A unidade de controle de extensão dos arquivos, tomando-se como base o espaço ocupado pelos documentos nas estantes

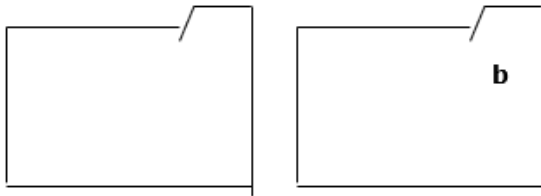
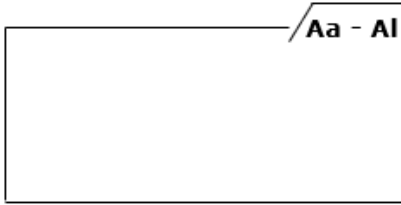
Paleografia: Estudo dos escritos antigos.

Diplomática: Corpo de conceitos e métodos, originalmente desenvolvidos nos séculos XVII e XVIII, com o objetivo de provar a autenticidade e a fidelidade dos documentos.

Pasta: São folhas de cartolina ou papelão forte dobradas para guardar documentos. Podem ser simples, sanfonadas, suspensas entre outras.

Projeção: É a saliência na parte superior da guia. Pode ser recortada no próprio papelão.

Notação: É a inscrição feita na projeção. Pode ser alfabética, numérica, alfanumérica, aberta ou fechada.

Simples abertas (indicam o limite inicial)	Simples composta ou fechada (indicam o limite inicial e final)
Ex.: A, B, C, Ab, Ac ... 	Ex.: Aa - Al / Am - Az ... 

Dossiê: Unidade de Arquivamento formada por documentos diversos pertinentes a um determinado assunto ou pessoa.

Processo: Termo geralmente usado na administração pública para designar o conjunto de documentos reunidos com capa especial e que vão sendo organicamente acumulados no decurso de uma ação administrativa ou jurídica.

O DOCUMENTO

Conceito de documento

Registro de uma informação independentemente da natureza do suporte que a contém. Aquele que, produzido ou recebido por uma Instituição pública ou privada, no exercício de suas atividades, constitua elemento de prova ou de informação. Registro de uma informação, produzido ou recebido por uma instituição pessoa física ou jurídica, que constitua elemento de prova ou de informação, independentemente da natureza do suporte que a contém (papel, audiovisual, iconográfico, meio magneto ótico, fotográfico, filme entre outros).

Classificação dos documentos

Segundo sua forma, conteúdo e característica física, os documentos podem ser classificados segundo: gênero, natureza do assunto, espécie e tipo de documento.

Gênero: Os documentos podem ser definidos segundo o aspecto de sua representação nos diferentes suportes:

- Cartográficos: documentos em formatos e dimensões variáveis, contendo representações geográficas, arquitetônicas ou de engenharia. Exemplos: mapas, plantas, perfis.
- Icnográficos: documentos em suporte sintéticos, em papel emulsionado ou não, contendo imagem estática. Exemplo: fotografias (diapositivos, ampliações e negativos fotográficos, desenhos e gravuras.
- Informáticos: documentos produzidos, tratados e armazenados em computador. Exemplo: disco flexível (disquete), disco rígido e disco óptico.
- Filmográficos: documentos em películas cinematográficas e fitas magnéticas de imagens (tapes), conjugadas ou não em trilhas sonoras, com bitolas e dimensões variáveis, contendo imagens em movimento. Exemplos: filmes e fitas videomagnéticas.
- Micrográficos: documentos em suporte fílmico resultante da microprodução de imagens, mediante a utilização de técnicas específicas. Exemplo: microficha, microfilme em rolo, cartão e jaqueta.
- Textuais: documentos manuscritos, datilografados/digitados ou impressos. Apresentam inúmeros tipos físicos ou espécies documentais criados para produzir determinada ação específica, tais como: contratos, folha de pagamento, livros de contas, requisições diversas, atas, relatórios, regimentos regulamentos, editais, certidões, tabela questionários, correspondência e outros. Ex.: datilografados, impressos ou manuscritos.
- Sonoros: documentos com dimensões e rotações variáveis, contendo registros fonográficos. Exemplo: discos e fitas audiomagnéticas.

Natureza do assunto

Ostensivo ou Ordinário: as informações contidas no documento, não prejudicam a administração, quando divulgadas.

Sigiloso: as informações contidas no documento, por sua natureza, devem ser de conhecimento restrito e, portanto, necessitam de medidas especiais de segurança, quanto a sua custódia e divulgação.

Segundo a natureza do grau de sigilo e a extensão de circulação do assunto, e de acordo com a lei 12.527 de 18 de novembro de 2011, a informação em poder dos órgãos e entidades públicas, observado o seu teor e em razão de sua

imprescindibilidade à segurança da sociedade ou do Estado, poderá ser classificada como ultrassecreta, secreta ou reservada. São consideradas imprescindíveis à segurança da sociedade ou do Estado e, portanto, passíveis de classificação as informações cuja divulgação ou acesso irrestrito possam:

- I - pôr em risco a defesa e a soberania nacionais ou a integridade do território nacional;
- II - prejudicar ou pôr em risco a condução de negociações ou as relações internacionais do País, ou as que tenham sido fornecidas em caráter sigiloso por outros Estados e organismos internacionais;
- III - pôr em risco a vida, a segurança ou a saúde da população;
- IV - oferecer elevado risco à estabilidade financeira, econômica ou monetária do País;
- V - prejudicar ou causar risco a planos ou operações estratégicos das Forças Armadas;
- VI - prejudicar ou causar risco a projetos de pesquisa e desenvolvimento científico ou tecnológico, assim como a sistemas, bens, instalações ou áreas de interesse estratégico nacional;
- VII - pôr em risco a segurança de instituições ou de altas autoridades nacionais ou estrangeiras e seus familiares; ou
- VIII - comprometer atividades de inteligência, bem como de investigação ou fiscalização em andamento, relacionadas com a prevenção ou repressão de infrações.

Os prazos máximos de classificação são os seguintes:

- I - grau ultrassecreto: vinte e cinco anos;
- II - grau secreto: quinze anos; e
- III - grau reservado: cinco anos.

Poderá ser estabelecida como termo final de restrição de acesso a ocorrência de determinado evento, observados os prazos máximos de classificação. As informações que puderem colocar em risco a segurança do Presidente da República, Vice-Presidente e seus cônjuges e filhos serão classificadas no grau reservado e ficarão sob sigilo até o término do mandato em exercício ou do último mandato, em caso de reeleição.

Espécie: Designação dos documentos segundo seu aspecto formal, ou seja as espécies documentais são definidas tanto em razão da natureza dos atos que lhes deram origem, quanto pela forma dos registros dos fatos. Tomando por base os atos administrativos mais comuns temos as seguintes espécies documentais:

- Atos normativos: são as regras e normas expedidas por autoridades administrativas. Exemplos: medida provisória, decreto, estatuto, regimento, regulamento, resolução, portaria, instrução normativa, ordem de serviço, decisão, acórdãos, despacho provisório.
- Atos enunciativos: são os opinativos que esclarecem os assuntos, visando a fundamentar uma solução. Exemplos: parecer, relatório, voto, despacho interlocutório.
- Atos de assentamento: são os configurados por registros, consubstanciando assentamento sobre fatos ou ocorrências. Exemplos: apostila, ata, termo, auto de infração.
- Atos comprobatórios: são os que comprovam assentamentos, decisões etc. Exemplos: traslado, certidão, atestado, cópia autenticada ou idêntica.
- Atos de ajuste: são representados por acordos em que a administração pública é parte. Exemplos: tratado, convênio, contrato, termos (transação, ajuste, etc.).
- Atos de correspondência: objetivam a execução dos atos normativos, em sentido amplo. Exemplos: aviso, ofício, carta, memorando, mensagem, edital, intimação, exposição de motivos, notificação, telegrama, telex, telefax, alvará, circular.

Tipos de documentos

- Documento comercial: É todo aquele relacionado ao ato comercial.
- Documento histórico: É toda fonte informativa, onde o historiador pode recolher dados de interesse para o conhecimento do passado humano.
- Documento legal: É aquele que para força de lei se é obrigado a emitir ou guardar.
- Documento oficial: É todo e qualquer documento arquivado ou em trânsito nos órgãos dos Poderes Executivo, Legislativo, e Judiciário, inclusive nos de administração indireta, da União, Estado, Distrito Federal, Territórios e Municípios.
- Documento original: É aquele que dá início a um processo, seja ele primeira, segunda via, ou qualquer modalidade de cópia.
- Documento particular: É todo e qualquer documento arquivado ou em trânsito em estabelecimento particular, independentemente de suas origens. Todo aquele que não foi criado ou determinado por lei, portanto não se é obrigado a emitir ou guardar.

- Documento público: São aqueles produzidos e recebidos pelos órgãos do poder público, constituindo-se em patrimônio da Nação, tendo em vista o direito dos seus cidadãos ao acesso à informação neles contidas.

Valoração dos documentos

Para aplicação dos critérios de avaliação dos documentos de arquivo, é preciso identificar os seus valores primário e secundário.

Valor primário: Refere-se ao valor que o documento apresenta para a consecução dos fins explícitos a que se propõe tendo em vista seu uso para fins administrativos, legais e fiscais.

- Valor administrativo: valor que possuem os documentos que testemunham a política e os procedimentos adotados pelo organismo, no desempenho de suas funções.
- Valor legal ou jurídico: valor que possuem os documentos que envolvem direitos a curto ou longo prazo tanto do Governo quanto de terceiros e que possuem caráter probatório.
- Valor fiscal: valor que possuem os documentos relativos a operações financeiras e a comprovação de despesas e receitas.

Valor secundário: Refere-se à possibilidade de uso dos documentos para fins diferentes daqueles para os quais foram originalmente criados: o documento passa a ser fonte de pesquisa e informação para o próprio serviço e de terceiros.

Características dos documentos de acordo com prazo de guarda

- Guarda eventual: São documentos de interesse passageiro que não possuem valor administrativo e jurídico para o órgão.
- Guarda temporária: São aqueles em que prevalece o interesse administrativo como determinante do seu valor e, conseqüentemente, do seu prazo de retenção.
- Guarda permanente: São documentos de valor probatório, isto é, relativos a direitos, tanto de pessoas físicas ou jurídicas quanto da coletividade, e de valor informativo sobre as pessoas, fatos ou fenômenos, considerados cientificamente relevantes.

Métodos de arquivamento

São várias rotinas que envolvem o arquivamento de um documento na fase corrente e, do cuidado dispensado a cada uma delas, depende o bom atendimento ao usuário. Na escolha do método de arquivamento deve considerar as características dos documentos ao serem classificados, identificando o aspecto pelo qual o documento é mais frequentemente consultado. Os métodos comumente utilizados são:

Método alfabético: É o método mais simples, fácil e prático. Sua consulta é direta e o elemento principal a ser considerado é o nome ou a razão social. Conhecido também como método nominal ou onomástico. Existe divergência na maneira de arquivar os nomes. Acham preferível fazê-lo pelo prenome, apesar do critério tecnicamente mais adequado, ser pelo último, o sobrenome, depois a vírgula e em seguida todo o nome em sua ordem normal.

Vantagem: rapidez, fácil implantação, acesso direto e manuseio.

Desvantagem: erro no ato de arquivar.

No arquivamento dos nomes devemos observar pequenas regras, conhecidas como Regras de Alfabetação.

1) Nos nomes de pessoas físicas, considera-se o último sobrenome e depois o prenome.

Ex.: João Barbosa / Pedro Almeida Coimbra / Paulo Santos

Arquivam-se:

BARBOSA, João

COIMBRA, Pedro Almeida

SANTOS, Paulo

OBS: Sobrenomes iguais – quando houver, prevalece a ordem alfabética do prenome.

EX.: Wilson Ferreira / Ademar Ferreira / Edson Ferreira

Arquivam-se:

FERREIRA, Ademar

FERREIRA, Edson

FERREIRA, Wilson

2) Sobrenomes compostos de um substantivo e um adjetivo ou ligados por hífen , não se separam.

Ex.: Camilo Castelo Branco / Fábio Monte Verde / Heitor Villa-Lobos

Arquivam-se:

CASTELO BRANCO, Camilo

MONTE VERDE, Fábio

VILLA-LOBOS, Heitor

3) Os sobrenomes formados com as palavras Santa, Santo ou São seguem a regra dos sobrenomes compostos por um adjetivo e um substantivo.

Ex.: Waldemar Santa Rita / Irwin São Paulo / Luciano Santo Cristo

Arquivam-se:

SANTA RITA, Waldemar

SANTO CRISTO, Luciano

SÃO PAULO, Irwin

4) As iniciais abreviaturas de prenomes tem precedência na classificação de sobrenomes iguais.

Ex.: J. Silvestre / Jonas Silvestre / José Silvestre

Arquivam-se:

SILVESTRE, J.

SILVESTRE, Jonas

SILVESTRE, José

5) Os artigos e preposições, tais como: a, o, de(s), da(s), d', do(s), um, uma, não são considerados.

Ex.: Pedro de Andrade / Ricardo d'Andrade / Lúcia da Câmara / Arnaldo do Couto / Maria da Ambulância

Arquivam-se:

AMBULÂNCIA, Maria da

ANDRADE, Pedro de

ANDRADE, Ricardo d'

CÂMARA, Lúcia da

COUTO, Arnaldo do

6) Os sobrenomes que exprimem grau de parentescos como: Filho, Júnior, Neto, Sobrinho são considerados parte integrante dos últimos sobrenomes, mas não são considerados na ordenação alfabética.

Ex.: Antônio Almeida Filho / Sônia Maria Estefânia Neta / Tarcísio Meira Filho / Moisés Cabral Neto / Almir Peixoto Sobrinho

Arquivam-se:

ALMEIDA FILHO, Antônio

CABRAL NETO, Moisés

ESTEFÂNIA NETA, Sônia Maria

MEIRA FILHO, Tarcísio

PEIXOTO SOBRINHO, Almir

OBS: os graus de parentesco só serão considerados quando servirem de elemento de distinção, passando a obedecer a ordem alfabética.

Ex.: Jorge de Abreu Filho / Jorge de Abreu Sobrinho / Jorge de Abreu Neto

Arquivam-se:

ABREU FILHO, Jorge de

ABREU NETO, Jorge de

ABREU SOBRINHO, Jorge de

7) Os títulos não são considerados na alfabetação. São colocados após o nome completo, entre parêntese.

Ex.: Dra. Denise Fanco Lima / Dr. Arnaldo Quintanilha / Bispo Edir Macedo / Missionário R. R. Soares / Ministro Antônio Arruda / Governadora Denise Rangel Furriel / Pastor Antônio Gusmão

Arquivam-se:

ARRUDA, Antônio (Ministro)

FURRIEL, Denise Rangel (Governadora)

GUSMÃO, Antônio (Pastor)

LIMA, Denise Franco (Dra.)

MACEDO, Edir (Bispo)

QUINTANILHA, Arnaldo (Dr.)

SOARES, R. R.(Missionário)

8) Os nomes estrangeiros são considerados pelo último sobrenome, salvo nos casos de nomes espanhóis e orientais.

Ex.: George Aubert / Wiltson Churchill / Paul Müller / Jorge Schmidt

Arquivam-se:

AUBERT, George

CHURCHILL, Wiltson

MÜLLER, Paul

SCHMIDT, Jorge

9) As partículas dos nomes estrangeiros podem ou não ser consideradas. Mais comum é considerá-los como parte integrante do nome, quando escritos com letra maiúscula.

Ex.: Giulio di Capri / Esteban De Penedo / Charles Du Ponte / John Mac Adam / Gordon O'Brien

Arquivam-se:

CAPRI, Guilio di

DE PENEDO, Esteban

DU PONTE, Charles

MAC ADAM, John

O'BRIEN, Gordon

10) Os nomes espanhóis são registrados pelo penúltimo sobrenome, que corresponde ao sobrenome da família do pai.

Ex.: José de Oviedo y Baños / Francisco de Pina de Mello / Angel del Arco y Molinero / Antônio de los Rios

Arquivam-se:

ARCO y MOLINERO, Angel del

OVIEDO y BAÑOS, José de

PINA DE MELLO, Francisco de

RIOS, Antônio de los

11) Os nomes orientais: japoneses, chineses e árabes são registrados como se apresentam.

Ex.: Mituo Yoshida / Al Ben Hur / Li Yutang

Arquivam-se

AL BEM HUR - árabe

LI YUTANG - chinês

MITUO YOSHIDA - japonês

12) Os nomes de firmas, empresas, instituições e órgãos governamentais devem ser transcritos como se apresentam, não sendo considerados, porém para fins de ordenação, os artigos e preposições que os constituem. Admite-se para facilitar a ordenação que os artigos iniciais sejam colocados, entre parênteses, após o nome.

Ex.: Embratel / Petrobras / Banco do Brasil / Fundação Getúlio Vargas / A Colegial

Arquivam-se:

BANCO DO BRASIL
COLEGIAL (A)
EMBRATEL
FUNDAÇÃO GETÚLIO VARGAS
PETROBRAS

OBS: Os nomes de instituições ou órgãos governamentais de países estrangeiros devem ser precedidos pelo nome do país.

Ex.: The Library of Congress – Estados Unidos

Arquivam-se:

ESTADOS UNIDOS - LIBRARY OF THE CONGRESS (THE)

13) Nos títulos de congresso, conferência, reuniões, assembléias e assemelhados; os números arábicos, romanos ou escritos por extenso deverão aparecer no fim, entre parênteses.

Ex.: III Jornada Arquivística da Uni-Rio / Quinto Congresso de Arquivologia / 3º Congresso de Geologia

Arquivam-se:

CONGRESSO DE ARQUIVOLOGIA (QUINTO)

CONGRESSO DE GEOLOGIA (3º)

JORNADA ARQUIVÍSTICA DA UNI-RIO (III)

OBS: Os nomes de jornais, instituições e revistas precedidos de artigos, não se consideram artigos para fins de ordenação. Escreve-se no final entre parênteses. Entretanto, de acordo com as necessidades das instituições, estas regras podem ser alteradas, porém, o arquivista deve sempre usar o mesmo critério.

Ex.: O Globo / The Time

Arquivam-se:

GLOBO (O)

TIME (THE)

Importante !

Para melhor atender à pesquisa no caso de pessoas ou instituições que possuam nomes figurados ou sejam conhecidas por parcelas de seus nomes deve-se ordenar pelo nome mais conhecido, fazendo as remissivas necessárias.

Ex.: José Félix Alves Pacheco / Edson Arantes do Nascimento / Artur Antunes Coimbra

Arquivam-se:

FÉLIX PACHECO
PELÉ
ZICO

Pode ser adotado o critério de letra por letra ou palavra por palavra. Observando que a escolha de um critério implica na exclusão sistemática do outro.

✓ **LETRA POR LETRA**

EX.: Monteiro / Monte Sinai / Monte Alegre

Arquivam-se:

MONTE ALEGRE
MONTEIRO
MONTE SINAI

✓ **PALAVRA POR PALAVRA**

EX.: Monteiro / Monte Sinai / Monte Alegre

Arquivam-se:

MONTE ALEGRE
MONTE SINAI
MONTEIRO

Método geográfico: É o sistema direto. A busca é feita diretamente ao documento. Este método é aconselhável quando se ordena a documentação de acordo com a divisão geográfica, isto é, de acordo com os países, Estados, cidades, municípios, etc. ou quando o principal elemento a ser considerado é a procedência ou local.

a) Nome do Estado, cidade e correspondente (elemento principal: Estado)
Quando se organiza um arquivo por Estado, as capitais devem ser alfabetadas e vir em primeiro lugar, em ordem subsequente, independentemente da ordem alfabética. As demais cidades são colocadas a seguir subsequente em rigorosa ordem alfabética.

Exemplo: 1ª ORDENAÇÃO

ESTADO	CIDADE	CORRESPONDENTE alfabetação
AMAZONAS	Manaus (capital)	SOBREIRA, Luísa
AMAZONAS	Itacoatiara	SANTOS, Antônio
RIO DE JANEIRO	Rio de Janeiro (capital)	RODRIGUEZ, Luiz
RIO DE JANEIRO	Duque de Caxias	LI CHÚ
SÃO PAULO	São Paulo (capital)	MONTE VERDES, Marcelo
SÃO PAULO	Guarulhos	DI CAPRI, Paolo

b) Nome da cidade, Estado e correspondente (elemento principal: cidade) Ao organizar um arquivo nesta modalidade, devemos observar para a rigorosa ordem alfabética das cidades, incluindo as capitais, colocando sempre em segundo lugar os nomes dos estados, pois existem cidades com o mesmo nome em diferentes países.

Exemplo: ÚNICA ORDENAÇÃO

CIDADE	ESTADO	CORRESPONDENTE alfabetação
ALECRIM	Paraná	VASCONCELOS, Neusa
BANDEIRANTES	Paraná	BASTOS, Lúcio
BARBACENA	Minas Gerais	GONZAGA, Denílson
BARROSSO	Minas Gerais	MACEDO, Jair
FEIRA DE SANTANA	Bahia	SANTA MARTA, José
ILHÉUS	Bahia	SOBRINHO, Jorge Fernando
SALVADOR	Bahia	YOKIKO NATAKA

c) Nome do país, capital e correspondente (elemento principal: País) Ao organizar o arquivo nesta modalidade devemos observar a ordem alfabética do país, seguido da capital. As demais cidades serão alfabetadas após as respectivas capitais dos países a que se referem.

PAÍS	CAPITAL	CORRESPONDENTE alfabetação
BÉLGICA	Bruxelas	CRANKO, John
BÉLGICA	La Louvière	SAVIÈRE, Dora de la
ESPAÑA	Madri	DOMINGUES, Paloma
ESPAÑA	Madri	DOMINGUEZ, Juan
FRANÇA	Paris	SANCHEZ, Madalena
FRANÇA	Lyon	UNESCO
PORTUGUAL	Lisboa	VADIM, Roger
PORTUGUAL	Coimbra	PEREIRA, José

Método numérico: O Método Numérico de arquivamento é adotado para os casos em que o principal elemento a ser considerado em um documento é o número. Este é um método indireto, pois vai necessitar sempre de um índice alfabético (em fichas, livros) para localizar o documento ou pasta desejada no arquivo.

Ao adotarmos o método numérico precisamos fazer a opção entre o método: numérico simples, cronológico ou dígito-terminal.

a) Numérico simples: Atribui-se um número a cada novo cliente ou assunto que surgir a cada instituição que enviar documentos. Além do índice alfabético é indispensável um registro em: ficha ou livro. Características:

- atribuir um número a cada novo elemento. Cada elemento pode ser um cliente (pessoa física ou jurídica), um fornecedor, um empregado, etc. Os números obedecem a um critério previamente determinado e pode ser, por exemplo, o número de registro do documento, a matrícula do funcionário, sem qualquer preocupação com a ordem alfabética;
- elaborar o registro em livro ou fichas, para controle da numeração;
- elaborar índice onomástico em fichas;
- arquivar a pasta em ordem numérica;
- consulta indireta. Recorre-se primeiro ao índice onomástico.

Vantagens - Em um arquivo organizado pelo método numérico simples, não há necessidade de guias divisórias, pois a numeração dada às pastas ou fichas facilita a localização do documento.

Desvantagens - O método numérico simples exige um índice alfabético remissivo, onde cada número corresponde a um nome, para ajudar na pesquisa no arquivo. No índice, os nomes estão relacionados em ordem alfabética, obedecendo às regras de ordenação e de alfabetação.

Exemplo: Um funcionário de uma empresa de seguros precisou pesquisar no arquivo da empresa, a respeito dos dados de cadastro do cliente: Carlos Barreto. Recorrendo ao índice alfabético remissivo, isto é, com uma referência, ele encontrou o nome do cliente.

ALENCAR, Jair de	00 825
ALVES FILHO, César	01 800
BARBOSA, Maria Santa	02 900
BARRETO, Carlos	01 450
GONZALEZ, Margarida	02 033

b) **Numérico cronológico:** Além da ordem numérica, observa-se a data. Este método é adotado em quase todas as repartições públicas. Numera-se o documento e não a pasta. Além do índice alfabético-onomástico, existem índices de procedência e de assunto. Nesse método, quando se anula um registro, só se aproveita o número se for na mesma data. É o único método de arquivamento que dispensa o uso de pastas miscelâneas, uma vez que cada documento recebe seu próprio número de registro, constituindo em um processo único, ordenado em rigorosa ordem numérica.

Vantagens: maior grau de sigilo, menor possibilidade de erros por ser mais fácil lidar com números do que com letras.

Desvantagens: método indireto, obrigando duplicidade de pesquisa.

c) Numérico dígito-terminal: Este método surgiu em decorrência da necessidade de serem reduzidos erros no arquivamento de grande volume de documento, cujo elemento principal de identificação é o número. Entre as instituições de grande porte que precisam arquivar parte considerável de seus documentos por número podemos mencionar entre outros: o INSS, as companhias de seguros, os hospitais e os bancos. Os documentos são numerados sequencialmente, mas sua leitura apresenta uma peculiaridade que caracteriza o método: os números, dispostos em três grupos de dois dígitos cada um, são lidos da direita para esquerda, formando pares. Decompondo-se, por exemplo, o número 829.319, tem-se os seguintes grupos: 82-93-19. Como a leitura é feita sempre da direita para a esquerda, chama-se o grupo 19 de primário, o grupo 93 de secundário e o grupo 82 de terciário. Quando o número for composto de menos de seis dígitos, serão colocados (0) zero à sua esquerda, para sua completação.

Exemplo: 42.054 será representado pelos grupos 04-20-54

O arquivamento dos documentos, pastas ou fichas é feito considerando-se em primeiro lugar, o grupo primário, seguindo-se o secundário e finalmente o terciário. Assim, para localizar uma pasta de número 162.054 (16-20-54), deve verificar, em primeiro lugar, onde se encontram as pastas terminadas em 54; em seguida localizar as pastas do grupo secundário 20 e finalizar a pasta desejada de número 16. Comparando-se a numeração dos métodos numéricos simples e dígitos-terminal, tem-se a seguinte representação:

NUMÉRICO SIMPLES	DÍGITO-TERMINAL	ARQUIVAM-SE EM ORDEM NUMÉRICA
57 698	05-76-98	13-60-97
126 197	12-61-97	42-60-97
136 097	13-60-97	12-61-97
277 698	27-76-98	65-75-98
279 799	27-97-99	05-76-98
426 097	42-60-97	27-76-98
657 598	65-75-98	27-97-99

Vantagens - redução de erros de arquivamento; rapidez na localização e arquivamento, uma vez que se trabalha com grupos de seis dígitos; expansão

equilibrada do arquivo distribuído em três grandes grupos; possibilidades de divisão equitativa do trabalho entre os Arquivistas.

Desvantagens - leitura não convencional dos números.

Método por assunto (ideográfico): Não existem regras fixas para a escolha dos assuntos, estas dependerão das atividades das instituições ou empresas. Este método não é muito fácil, tudo vai depender da interpretação do documento, devendo escolher o melhor termo da expressão que define o assunto. Este método é aconselhado para instituições que lidam com grande número de assuntos. É muito comum encontrar pessoas que confundem o assunto com tipo físico do documento (espécie) e sendo assim adotam erroneamente como sendo classificação de assunto: atas, correspondência recebida e expedida, contratos, acordos, pareceres, telegramas etc. É evidente que as espécies documentais têm importância, mas devem ser adotadas como subdivisões auxiliares.

Por exemplo:

Assistência jurídica

Correspondência

Pareceres

Recursos Humanos

Departamento Pessoal

Pode-se adotar dois métodos no arquivamento por assunto:

1º) Alfabético

a) Dicionário: Os assuntos isolados são dispostos em rigorosa ordem alfabética, sem preocupação de subordinação ao assunto.

Exemplo: ALMOXARIFADO

APERFEIÇOAMENTO DE PESSOAL

HORÁRIO DE EXPEDIENTE

IMPRESSOS (FORMULÁRIOS)

MOVIMENTAÇÃO DE MATERIAL PERMANENTE

NOTA FISCAL

PEDIDO DE COMPRA DE MATERIAL

RACIONALIZAÇÃO DE MÉTODOS E SISTEMAS

REQUISIÇÃO DE PESSOAL

b) Enciclopédico: Os assuntos correlatos são agrupados sob títulos gerais e dispostos rigorosamente em ordem alfabética. Com a ordenação enciclopédica surgem os primeiros esboços de esquemas de classificação.

Exemplo:

Material permanente

Almoxarifado

Movimentação de material

Nota Fiscal

Pedido de Compra

Organização e métodos

Padronização de formulários

Racionalização de Métodos e Sistemas

Pessoal

Aperfeiçoamento (cursos e estágios)

Horário de Expediente

Requisição

2º) Numérico

Os métodos numéricos ideográficos ou assuntos mais conhecidos são: o decimal, duplex e unitermo, também conhecido como indexação coordenada. Por ser este método do sistema indireto torna-se necessário um esquema de classificação e um índice alfabético. Os métodos numéricos aplicado à classificação por assunto facilita as operações, pois basta marcar, com um número, cada papel, para indicar o local exato onde ele deve ser arquivado. Além disso, é muito fácil fixar um número do que qualquer outro símbolo formado por letras.

Decimal: É baseado na técnica do Sistema Decimal de Melvil Dewey. Sistema que foi elaborado pelo Instituto Bibliográfico de Bruxelas, que o ampliou. A classificação decimal foi publicada em 1876.

É importante ressaltar que se deve ter muita atenção e responsabilidade, por parte de quem elabora o plano de classificação decimal, para que durante a sua elaboração não ocorram distorções.

Não existem esquemas padronizados de classificação por assunto, como ocorre na Biblioteconomia – Classificação Decimal de Dewey (CDD). Assim cada Instituição e/ou empresa deverá de acordo com as suas peculiaridades, elaborar seu

próprio plano de classificação, onde os assuntos devem ser agrupados sob títulos principais e estes subdivididos em títulos específicos, partindo-se sempre dos conceitos gerais para os particulares, ou seja, do maior para o menor. Essa elaboração deve ser feita obedecendo ao critério de finalidade e funcionamento de uma organização, complementando-o com o levantamento minucioso da documentação arquivada. Podemos, no entanto, aplicar a Técnica de Dewey e não a classificação.

O método decimal divide o conhecimento humano em 9 (nove) classes e uma décima para as generalidades. Os assuntos se agrupam em 10 classes numerados de 0 (zero) a 9 (nove). As classes de 1 a 9, agrupam os assuntos de caráter específico, reservando-se a classe 0 para generalidades e que não pertençam a nenhum assunto determinado. Cada classe é dividida em subclasses e uma décima para generalidades, separando-se o número em classes de três algarismos por um ponto. A parte inteira do número é composta por três algarismos. A parte decimal pode não existir, como pode ter um, dois, três, ou mais algarismos.

As 10 (dez) primeiras divisões são classes, as seguintes subclasses, e a seguir, temos: divisão, grupo e subgrupo.

Classes	Subclasses	Divisão de 130
Ex.: 000 - Administração Geral 100 - Pessoal 200 - Organização 300 - Orçamento 400 - Material 500 - Obras 600 - Transporte 700 - Informações 800 - Publicações 900 - Divulgação	Ex.: 100 - Pessoal 110 - Seleção 120 - Aperfeiçoamento 130 - Preenchimento de Cargos 140 - Vacância de Cargos 150 - Direitos e Vantagens 160 - Deveres e Responsabilidades	Ex.: 130 - Preenchimento de Cargos 131 - Nomeação 131.1 - Interina 131.2 - Efetiva 131.3 - Comissão 132 - Vacância de Cargos 132.1 - Demissão 132.2 - Desligamento 132.3 - Dispensa 133 - Transferência 133.1 - Ex-officio 133.2 - A Pedido 133.21 - Permuta

Quando o número de classificação estiver constituído de três algarismos juntos, colocar-se-á um ponto e a divisão continuará.

Vantagens - expansão ilimitada para as subdivisões dos assuntos, os números classificadores formam nomenclaturas fáceis de reter na memória.

Desvantagens - exige muita atenção do arquivista e limitação de dez números para classificação.

Duplex: A documentação é dividida em classe, conforme os assuntos. Partindo sempre do gênero para a espécie e desta para minúcia. No decimal é necessário fazer a previsão antecipada de todas as atividades. No Duplex o plano inicial não precisa ir além das necessidades imediatas. Na medida das necessidades podem ser abertas novas classes. Deve-se fazer um índice em fichas para as classes ocupadas. A relação entre as partes é indicada por um traço de união (hífen).

Exemplo: Uma empresa começa com as seguintes classes principais:

- 1-Contabilidade
- 2-Empregados
- 3-Móveis
- 4-Imóveis
- 5-Seguros
- 6-Transportes
- 7-Metais
- 8-Ferragens
- 9-Tintas
- 10-Óleos Lubrificantes
- 11- Materiais para Construção

Mais tarde resolve negociar com equipamentos elétricos e combustíveis, terá de abrir novas classes, pois nenhuma destas enquadra-se nas classes já existentes.

- 12-Equipamentos
- 13-Combustíveis

Estrutura do Método Duplex

- 1 Contabilidade
 - Contas a Receber
 - Contas do Governo
 - Contas da Prefeitura
 - Contas a Pagar
 - Bancos
 - Ultramarino
 - Francês-Italiano

Vantagens – Abertura ilimitada de Classe.

Desvantagens – Se as classes não forem bem definidas, encontraremos documentos que tratam do mesmo assunto em mais de um lugar.

Unitermo ou indexação coordenada: O método unitermo ou indexação coordenada foi desenvolvido por Mortimer Taube, nos Estados Unidos, em princípios de 1950, sendo utilizado pela organização das Forças Armadas. Embora não se recomende sua aplicação nos arquivos convencionais, a indexação coordenada vem sendo utilizada, com grande êxito, principalmente nos arquivos especializados e arquivos especiais. O método consiste em se atribuir a cada documento ou grupo de documentos, um número em ordem crescente, de acordo com sua entrada no arquivo, esse número chamado número de registro, controlado por ordem de chegada, deve ser assinalado no documento, em lugar visível e previamente determinado. Os documentos devem ser analisados, sendo destacados os unitermos, isto é, os assuntos principais, que deverão ser bem determinados ou os nomes que servirem para sua identificação.

1º passo: Elaborar uma ficha índice.

CONVERSORES DE CORRENTE CONTÍNUA DE ITAIPU	N.º 0013
Resumo: Equipamentos da Hidroelétrica de Itaipu, peça de reposição, de alimentação elétrica, conversores de corrente contínua	Palavras- chaves/Descritores Conversores Corrente contínua Itaipu

2º passo: Para cada palavra-chave será aberta uma ficha que trará na parte superior a palavra indicativa unitermo e será dividida em 10 colunas de 0 à 9 .O número de registro é transcrito na ficha ou fichas correspondentes às palavras-chaves escolhidas para sua identificação, na coluna cujo algarismo coincide com o final do número atribuído ao documento.

Exemplo:

20 coluna 0
13 coluna 3
25 coluna 5

Conversores									
0	1	2	3	4	5	6	7	8	9
			001						
			3						

0013

Corrente contínua									
0	1	2	3	4	5	6	7	8	9
			001						
			3						

Conversores									
0	1	2	3	4	5	6	7	8	9
			001						
			3						

Os documentos são arquivados em ordem numérica – número de registro – em pastas, envelopes ou caixas e as fichas em rigorosa ordem alfabética. Ao serem arquivados os documentos, o seu número vai para ficha referente aos termos escolhidos, quando da sua identificação, e na coluna cujo algarismo coincide com o final do número. Quando o documento tratar de vários assuntos ou nomes, a pesquisa deverá ser feita somente nas fichas referentes aos termos ou nome solicitados

Métodos Padronizados: Com a evolução das empresas, a intensificação do comércio, o auge da industrialização e outros fatores, novos métodos foram surgindo para que os arquivos melhor atendessem às necessidades das organizações. Juntamente com os números e as letras, foi empregado também o artifício das cores, em combinação com as anteriores. Entre os métodos padronizados pode-se citar: o variedex, o automático, o soundex, o ronêo e o mnemônico. Abordaremos somente o variedex, por ser o mais conhecido e de uso mais comum. O automático e o soundex não têm aplicação prática nos arquivos brasileiros; o ronêo e o mnemônico são obsoletos.

Método Variedex: Este método é uma variante do alfabético. Com o objeto de minimizar as dificuldades apresentadas pelo método nominal, a Remington Rand concebeu o método variedex, introduzindo as cores como elementos auxiliares para facilitar não só o arquivamento, como a localização de documentos.

A ideia do método consiste basicamente em dividir os arquivos em seções menores, restringindo, assim, o campo de pesquisa e a manipulação de pastas ou fichas. Neste método, concebido pela Remington, trabalha-se com uma chave constituída de cinco cores:

LETRAS	CORES
A,B,C,D e abreviações	Ouro
E,F,G,H e abreviações	Rosa
I,J,K,L,M,N e abreviações	Verde
O,P,Q e abreviações	Azul
R,S,T,U,V,W,X,Y,Z e abreviações	Palha

Como seria impossível determinar uma cor para cada letra do alfabeto, uma vez que seriam necessárias 26 cores distintas para representar o alfabeto, as cores da chave devem ser atribuídas às projeções das pastas em função da segunda letra do nome de entrada e não da inicial, a qual indicará a seção alfabética correspondente para sua ordenação

. Assim pode-se concluir que em cada letra do alfabeto existirão pastas nas cinco cores da chave.

Exemplo:

NOMES	ENTRADAS	CORES
C. Catram, S.A	C. (abreviação)	Ouro
Figueiredo, João Batista	Figueiredo	Verde
Nunes, Pedro	Nunes	Palha
Pontes, Armando	Pontes	Azul
Trostes, Adriana	Trostes	Palha

Estes dossiês estariam arquivados, respectivamente, nas C, D, F, P E T, e as notações estariam inscritas em projeção (etiquetas) nas cores ouro, rosa, verde, azul e palha. Quando adotado o método variedex deve-se utilizar pastas com projeções; nos fichários, as fichas devem ser coloridas. Quanto à posição das projeções, o método é muito semelhante ao alfabético comum: na primeira posição coloca-se a guia alfabética; na segunda posição, a pasta de diversos; nas terceira e quarta posições, as pastas com nomes especiais e as guias-fora.

A grande vantagem do variedex é que, adotando várias cores dentro de cada letra do alfabeto, o trabalho se reduz em 80%, evitando-se, desta forma, arquivamentos errôneos e agilizando-se a pesquisa.

As cores da chave são cambiáveis em função de nossas conveniências. Sendo o trabalho de arquivo criativo por excelência, sugere-se uma chave na qual as abreviações recebem cor especial – o branco – para representá-las. Não se devem usar as cores para enfeitar os arquivos, quanto a sua aparência, mas sim como elemento coadjuvante da pesquisa.

Método Alfanumérico: O método alfanumérico não é considerado básico, pois foi concebido do alfabético nominal, e nem padronizado, uma vez que sua aplicação independe de equipamentos e acessórios especiais, tais como pastas, guia, projeções. Este método trabalha com uma tabela, constituída de divisões do alfabeto, previamente planejadas a critério do profissional responsável pela sua elaboração, e numeradas em ordem crescente. Usam-se notações fechadas para se evitar que, uma vez numeradas, as divisões sejam alteradas. Quaisquer aplicações ou reduções na tabela implicará na remuneração de todos os documentos.

Exemplo:

Aa-Af = 1

Ag-AI = 2

Assim, as pastas individuais teriam como notação os nomes colocados após o número correspondente à sua divisão alfabética.

Exemplo:

1 – ACRÍSIO, Paulo (Aa-Af = 1)

1 – AFONSECA, João (Aa-Af = 1)

2 – ALMEIDA, Mário (Ag-AI = 2)

2 – ALONSO, Ernesto (Ag-AI = 2)

Neste método, as pastas miscelânea terão por notação apenas o número correspondente à sua divisão.

Exemplo: 13 – Di-DI

Para se arquivar uma pasta, procura-se inicialmente o número da divisão alfabética e, só então, dentro da divisão, é que nos atemos à sequência alfabética, restringindo, assim, as possibilidades de erro.

Sua desvantagem consiste na prévia determinação do número de divisões alfabéticas que deverão compor a tabela, devendo-se, portanto, para isso, proceder a cuidadoso estudo sobre o grau de incidência de nomes, letra por letra.

Preservação de documentos

Na atividade de conservação deve-se cuidar não só do documento como também do lugar da sua guarda. Fatores que merecem destaque na conservação: luz (a luz do dia deve ser abolida das áreas de armazenagem de documentos), ar seco (enfraquece o papel), temperatura (manter constante entre 20 e 22°, umidade (45 a 58%), poeiras e gases e pragas. São operações da conservação de documentos:

Desinfestação: O método mais eficiente de combater os insetos é a fumigação. A substância química a ser empregada nesse processo deve passar por testes de garantia da integridade do papel e da tinta sob sua ação. Com a fumigação os insetos, em qualquer fase de desenvolvimento, são completamente destruídos. Contudo, de acordo com uma publicação oficial do Arquivo Nacional cujo texto original é de Indgrid Beck, a fumigação de documentos não é mais recomendada em virtude dos gases tóxicos e compostos oxidantes danosos.

Limpeza: É a fase posterior à fumigação. Na falta de instalações especiais para essa operação, utiliza-se um pano macio, uma escova ou um aspirador de pó.

Alisamento: Consiste em colocar os documentos em bandejas de aço inoxidável, expondo-os à ação do ar com forte percentagem de umidade, 90 a 95%, durante uma hora, em uma câmara de umidificação. Em seguida, são passados a ferro, folha por folha, em máquinas elétricas. Caso existam documentos em estado de fragilidade, recomenda-se o emprego de prensa manual sob pressão moderada. Na falta de equipamento adequado, aconselha-se usar ferro de engomar caseiro.

Restauração: Os documentos devem ser tratados em relação à acidez, antes de se tentar a restauração por qualquer método. A restauração exige um conhecimento profundo dos papéis e tintas empregados. Vários são os métodos existentes. O método ideal é aquele que aumenta a resistência do papel ao envelhecimento natural e às agressões externas do meio ambiente, sem que advenha prejuízo quanto à legibilidade e flexibilidade, e sem que aumente o volume e o peso.

Banho de gelatina: Consiste em mergulhar o documento em banho de gelatina ou cola, o que aumenta a sua resistência, não prejudica a visibilidade e a flexibilidade e proporciona a passagem dos raios ultravioletas e infravermelhos. Os documentos, porém, tratados por este processo, que é natural, tornam-se suscetíveis ao ataque dos insetos e dos fungos, além de exigir habilidade do executor.

Tecido: Processo de reparação em que são usadas folhas de tecido muito fino, aplicadas com pasta de amido. A durabilidade do papel é aumentada

consideravelmente, mas o emprego do amido propicia o ataque de insetos e fungos, impede o exame pelos raios ultravioletas e infravermelhos, além de reduzir a legibilidade e a flexibilidade.

Silking: Este método utiliza tecido – crepeline ou musseline de seda – de grande durabilidade, mas, devido ao uso de adesivo à base de amido, afeta suas qualidades permanentes. Tanto a legibilidade quanto a flexibilidade, a reprodução e o exame pelos raios ultravioletas e infravermelhos são pouco prejudicados. É, no entanto, um processo de difícil execução, cuja matéria prima é de alto custo.

Laminação: Processo em que se envolve o documento, nas duas faces, com uma folha de papel de seda e outra de acetato de celulose, colocando-o numa prensa hidráulica. O acetato de celulose, por ser termoplástico, adere ao documento, juntamente com o papel de seda, e dispensa adesivo. A durabilidade e as qualidades permanentes do papel são asseguradas sem perda da legibilidade e da flexibilidade, tornando-o imune à ação de fungos e pragas. Qualquer mancha resultante do uso pode ser removida com água e sabão. O volume do documento é reduzido, mas o peso duplica. A aplicação, por ser mecanizada, é rápida e a matéria-prima, de fácil obtenção. O material empregado na restauração não impede a passagem dos raios ultravioletas e infravermelhos. Assim, as características da laminação são as que mais se aproximam do método ideal.

Laminação manual: Este processo, desenvolvido na Índia, utiliza a matéria-prima básica da laminação mecanizada, embora não empregue calor nem pressão, que são substituídos pela acetona. A laminação manual, também chamada laminação com solvente, oferece grande vantagem àqueles que não dispõem de recursos para instalar equipamentos mecanizados.

Encapsulação: Utiliza basicamente películas de poliéster e fita adesiva de duplo revestimento. O documento é colocado entre duas lâminas de poliéster fixadas nas margens externas por fita adesiva nas duas faces; entre o documento e a fita deve haver um espaço de 3mm, deixando o documento solto dentro das duas lâminas.

A encapsulação é considerada um dos mais modernos processos de restauração de documentos.

Importante !**Conservação de Documentos**

Os agentes que prejudicam os documentos podem ser classificados em: químicos, físicos e biológicos.

a) **Químico:** tintas de escrever; acidez etc.

b) **Físicos:** luz (solar e artificial); umidade (para guarda de documento é desejável ambiente seco), temperatura (o calor acelera a deteriorização do papel) e outros vários fatores que danificam: orelha, dobraduras, perfurações etc.

c) **Biológicos:** traças (tysanura); baratas; cupins; broca ou anóbio; microrganismos (fungos- "mofo") e o homem (grifando, fazendo sinais, pegando com as mãos gordurosas, furtando etc.

É bom lembrar que é melhor **conservar** do que **restaurar**!

Conservação: implica em resguardar a integridade física do documento, manutenção e higienização dos acervos e arquivos.

Restauração: implica em interagir no corpo físico do documento, com técnicas especiais de restauração.

GESTÃO DE DOCUMENTOS

Arquivologia e a prática da gestão de documentos

Desde o desenvolvimento da Arquivologia como disciplina, a partir da segunda metade do século XIX, talvez nada tenha sido tão revolucionário quanto o desenvolvimento da concepção teórica e dos desdobramentos práticos da gestão.

A gestão de documentos é uma operação arquivística, "o processo de reduzir seletivamente a proporções manipuláveis a massa de documentos, que é característica da civilização moderna, de forma a conservar permanentemente os que têm um valor cultural futuro, sem menosprezar a integridade substantiva da massa documental para efeitos de pesquisa.

Embora sua concepção teórica e prática tenha se desenvolvido após a Segunda Guerra Mundial, a partir dos EUA e do Canadá, a gestão de documentos teve suas raízes no final do século XIX, em função dos problemas detectados nas administrações públicas destes dois países, referentes ao uso e guarda da documentação.

Na primeira metade do século XX criaram-se comissões que visavam tornar mais eficiente o uso dos documentos por parte da administração pública.

Vale ressaltar que durante esse período, as instituições arquivísticas (públicas) caracterizavam-se pela função de órgãos estritamente de apoio à pesquisa, comprometidas com a conservação e o acesso aos documentos considerados de valor histórico.

Paralelamente iniciava-se a era da chamada administração "científica", que procurava mostrar aos administradores como racionalizar o processo administrativo, desenvolvendo suas atividades de forma menos dispendiosa, melhor e mais rápida. A palavra-chave das administrações dos países desenvolvidos - sobretudo gestão de documentos os E. U. A. - passou a ser eficiência.

A aplicação dos princípios da administração científica para a solução dos problemas documentais gerou o conjunto de princípios da gestão de documentos, os quais resultam, sobretudo, na necessidade de se racionalizar e modernizar as administrações. Não se tratava de uma demanda setorizada, produzida a partir das próprias instituições arquivísticas. A gestão de documentos veio a contribuir para as funções arquivísticas sob diversos aspectos ao:

- garantir que as políticas e atividades dos governos fossem documentadas adequadamente;
- garantir a melhor organização desses documentos, caso tivessem valor permanente;
- inibir a eliminação de documentos de valor permanente;
- definir criteriosamente a parcela dos documentos que constituiriam o patrimônio arquivístico do país, ou seja, 5% da massa documental produzida (segundo a UNESCO).

O que é Gestão de Documentos?

Considera-se gestão de documentos o conjunto de procedimentos e operações técnicas referentes às atividades de produção, tramitação, uso, avaliação e arquivamento de documentos em fase corrente e intermediária, visando a sua eliminação ou recolhimento para guarda permanente. A gestão de documentos é operacionalizada através do planejamento, da organização, do controle, da coordenação, dos recursos humanos, do espaço físico e dos equipamentos, com o objetivo de aperfeiçoar e simplificar o ciclo documental.

Objetivos

- Assegurar de forma eficiente a produção, administração, manutenção e destinação dos documentos.
- Garantir que a informação esteja disponível quando e onde seja necessária.
- Assegurar a eliminação dos documentos que não tem valor histórico ou administrativo.
- Contribuir para o acesso e preservação dos documentos que mereçam guarda permanente.

Fases da Gestão de Documentos

1ª) Produção de documentos: Refere-se ao ato de elaborar documentos em razão das atividades específicas de um órgão ou setor. Deve-se otimizar a criação de documentos, evitando a produção daqueles que não são essenciais, diminuindo o volume de documentos a ser manuseado, controlado, armazenado e eliminado, garantindo assim o uso adequado de reprografia e de automação.

2ª) Utilização de documentos: Refere-se ao fluxo percorrido pelos documentos, necessário ao cumprimento de sua função administrativa, assim como a guarda após cessar o seu trâmite. Esta fase envolve métodos de controle relacionados às atividades de protocolo e às técnicas específicas para classificação, organização e elaboração de instrumentos de pesquisa.

3ª) Destinação dos Documentos: Envolve as atividades de análise, seleção e fixação de prazos de guarda dos documentos, ou seja, implica decidir quais os documentos a serem eliminados e quais serão preservados permanentemente.

Níveis de Aplicação da Gestão de Documentos

Nível mínimo: Estabelece que os órgãos devem contar, ao menos, com o programa de retenção e eliminação de documentos.

Nível mínimo ampliado: Complementa o primeiro nível com a existência de um ou mais centros de arquivamento intermediário.

Nível intermediário: Compreende os dois primeiros níveis, inclui a implantação de sistemas de gerenciamento arquivos.

Nível máximo: Inclui todas as fases descritas, complementadas por uso de recursos de automação de documentos.

Gestão de Documentos Correntes

O documento corrente é aquele necessário ao desenvolvimento das atividades de rotina de uma instituição e, por consequência, os procedimentos realizados para a sua classificação, registro, autuação e controle de tramitação, expedição e arquivamento tem por objetivo facilitar o acesso às informações neles contidas. Esse conjunto de operações técnicas caracteriza os serviços de gestão de documentos correntes. Nas administrações públicas e privadas, as unidades responsáveis por tais serviços são intituladas protocolo e arquivo, arquivo e comunicações administrativas, serviço de comunicações etc.

- Atividades de protocolo
- Atividades de Arquivamento de Documentos Correntes
- Métodos de Arquivamento

Gestão de Documentos Intermediários

Encerrado o período de arquivamento na fase corrente, alguns documentos podem ser eliminados imediatamente, mas uma parte importante destes, eventualmente, deve ser conservada por um período mais longo em função de razões legais ou administrativas. Os depósitos de armazenagem temporária constituem uma alternativa cujo objetivo principal é minimizar o custo público com a guarda de documentos, racionalizando espaço físico, equipamentos e a recuperação da informação contida nos documentos.

Sistema de Gestão de Documentos de Arquivo – SIGA

Sistema de Gestão de Documentos de Arquivo – SIGA, criado pelo Decreto Nº. 4.915 de dezembro de 2003, têm por finalidade:

- Disseminar normas relativas à gestão de documentos de arquivo.
- Racionalizar a produção da documentação arquivística pública.
- Racionalizar e reduzir custos operacionais e de armazenagem da documentação arquivística pública.
- Preservar o patrimônio documental arquivístico da administração pública federal.

Microfilmagem

Sistema de gerenciamento e preservação de informações, mediante a captação das imagens de documentos por processo fotográfico.

Este processo reduz o volume dos arquivos, proporcionando acesso eficiente e rápido aos documentos a um baixo custo.

- Realizar backup de segurança
- Confiabilidade / Durabilidade
- Norma ISO
- Reproduzível

Saiba mais !

Lei 5433 de 1968

Dispõe sobre a microfilmagem de documentos e da outras providências.

Decreto 64.398 de 1969

Regulamenta a Lei 5.433 de 1968 que dispõe sobre a microfilmagem de documentos e dá outras providências.

Decreto 1799 de 1996

Regulamenta a Lei 5433 de 1968, que regula a microfilmagem de documentos oficiais, e dá outras providências.

Forma de representação:

- jaqueta
- rolo
- microficha

GED – Gerenciamento Eletrônico de Documentos

O GED automatiza o armazenamento, a recuperação e a consulta dos documentos da empresa, permitindo ao gestor atribuir graus de acesso diferenciados segundo o perfil e o escopo de trabalho de cada usuário.

Esta solução é composta de módulos de Definição de Pastas, Digitalização, Indexação e Manutenções/Consultas que cobrem todas as etapas envolvidas no gerenciamento dos documentos. Para garantir ainda mais segurança, todas as senhas dos usuários são salvas através de criptografia. Caso o cliente deseje, é possível incorporar o recurso de Certificados Digitais para dar legalidade ao documento digital.

Workflow

Workflow é uma sequência de ações ou etapas utilizadas em processos comerciais e de integração de sistemas. Ele gerencia documentos e outras fases do trabalho, desde o momento em que entram no sistema até a transação ou o processo de negócio ser finalizado. Geralmente, envolve mais de uma pessoa e aplicativos.

REFERÊNCIAS

CASTIGLIONI, J.A.M. **Assistente Administrativo**. 6. ed. São Paulo: Érica, 2010.

CIELO, I. D. **O secretário executivo e as novas competências profissionais**. Palestra proferida na UNIAMÉRICA, Foz do Iguaçu, 14 de nov.2003.

CORDEIRO, J. V.; RIBEIRO, R.V. **Gestão Empresarial**. Curitiba: Gazeta do Povo, 2002.

D'ELIA, Maria Elizabete Silva; NEIVA, Edméa Garcia. As competências do profissional de Secretariado. 2ª Ed. São Paulo: IOB, 2009.

DURANTE, Daniela Giaretta; FÁVERO, Altair Aberto (Coord.). **Gestão Secretarial: formação e atuação do profissional**. Passo Fundo: Ed. UPF, 2009.

HORN, Guilherme. **O futuro da documentação digital em debate**. Artigo de jornal. O Globo, caderno Informática etc. 24/04/2000. p. 17.

PAES, Marilena Leite. **Arquivo: Teoria e Prática**. Rio de Janeiro. Editora FGV. 3ª edição. 1991.

MORAES, P.E.S. **Gestão da informação e arquivística no contexto secretarial**. Curitiba: InterSaberes, 2015. 266 p. (Dialógica).

NATALENSE, M.L.C.. **Secretária executiva: manual prático**. São Paulo: Informações Objetivas, 1995.

PAES, M.L. **Arquivo: teoria e prática**. 3. ed. rev. e ampl. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 1997.

SANTOS, V.B.; INNARELLI, H.C; SOUSA, R.T.B. (Org.). **Arquivística: temas**

NATALENSE, M.L.C.. **Secretária executiva: manual prático**. São Paulo: Informações Objetivas, 1995.

CURSO TÉCNICO EM

SECRETARIADO

MÓDULO III

Fundamentos da Administração

Tássio Carvalho



INTRODUÇÃO À TEORIA GERAL DA ADMINISTRAÇÃO

1. Administração e suas perspectivas

O mundo em que vivemos é uma sociedade institucionalizada e composta por organizações. Todas as atividades relacionadas à produção de bens (produtos) ou prestação de serviços (atividades especializadas) são planejadas, coordenadas, dirigidas, executadas e controladas pelas organizações. Todas as organizações são constituídas por pessoas e por recursos não humanos (como recursos físicos e materiais, financeiros, tecnológicos, mercadológicos etc.). A vida das pessoas depende intimamente das organizações e essas dependem da atividade e do trabalho daquelas (LEVITTE, 1974).

A administração nada mais é do que a condução racional das atividades de uma organização seja ela lucrativa ou não lucrativa. A administração trata do planejamento, da organização (estruturação), da direção e do controle de todas as atividades diferenciadas pela divisão de trabalho que ocorram dentro de uma organização. Dessa forma, surge a Teoria Geral da Administração (TGA) que é o campo do conhecimento humano que se ocupa do estudo da Administração em geral. Em função dos aspectos exclusivos de cada organização, o administrador define estratégias, efetua diagnósticos de situações, dimensiona recursos, planeja sua aplicação, resolve problemas, gera inovação e competitividade (MINTZBERG, 1973).

Segundo Katz (1975), o sucesso do administrador depende mais do seu desempenho e da maneira como lida com pessoas e situações do que de seus traços particulares de personalidade. Depende daquilo que ele consegue fazer e não daquilo que ele é. Esse desempenho é o resultado de certas habilidades que o administrador possui e utiliza. Uma habilidade é a capacidade de transformar conhecimento em ação e que resulta em um desempenho desejado. Para Katz, existem três tipos de habilidades importantes para o desempenho administrativo bem-sucedido: as habilidades técnicas, humanas e conceituais.

Figura 1: As três habilidades do administrador



FONTE: CHIAVENATO, 2018.

A combinação dessas habilidades é importante para o administrador. Na medida em que se sobe para os níveis mais elevados da organização, diminui a necessidade de habilidades técnicas, enquanto aumenta a necessidade de habilidades conceituais. Os níveis inferiores requerem considerável habilidade técnica dos supervisores para lidar com os problemas operacionais concretos e cotidianos da organização. A TGA se propõe a desenvolver a capacidade de pensar, definir situações organizacionais complexas, diagnosticar e propor soluções e inovações na organização, ou seja, os três tipos de habilidades (CHIAVENATO, 2000).

As competências duráveis do administrador



FONTE: CHIAVENATO, 2018.

O administrador com responsável pelo trabalho das pessoas a ele subordinadas, não pode cometer erros ou arriscar apelando para estratégias de ensaio e erro, já que isso implicaria conduzir seus subordinados pelo caminho menos indicado. É um

agente não só de condução, mas também de mudança e de transformação das empresas, levando-as a novos rumos, novos processos, novos objetivos, novas estratégias, novas tecnologias e novos patamares. Na verdade, administrar é muito mais do que uma mera função de supervisão de pessoas, de recursos e de atividades. Quando tudo muda e as regras são engolfadas pela mudança, trata-se não apenas de manter a situação, mas de inovar e renovar continuamente a organização (CHIAVENATO, 2003).

As competências pessoais do administrador



FONTE: CHIAVENATO, 2018.

Os primórdios da Administração

A HISTÓRIA DA ADMINISTRAÇÃO É RECENTE. Ela é um produto típico do século XX. Na verdade, a Administração tem pouco mais de cem anos e constitui o resultado histórico e integrado da contribuição cumulativa de vários precursores, filósofos, físicos, economistas, estadistas e empresários que, no decorrer dos tempos, foram, cada qual em seu campo de atividades, desenvolvendo e divulgando suas obras e teorias. Referências pré-históricas acerca das magníficas construções erigidas durante a Antiguidade no Egito, na Mesopotâmia, na Assíria testemunharam a existência em épocas remotas de dirigentes capazes de planejar e guiar os esforços de milhares de trabalhadores em monumentais obras que perduram até nossos dias, como as pirâmides do Egito (KHANDWALLA, 1977).

Os papiros egípcios atribuídos à época de 1300 a.c. já indicam a importância da organização e da administração da burocracia pública no Antigo Egito. Na China, as

parábolas de Confúcio sugerem práticas para a boa administração pública. Apesar dos progressos no conhecimento humano, a chamada Ciência da Administração somente surgiu no despoitar do início do século XX. A TGA é uma área nova e recente do conhecimento humano. Para que ela surgisse foram necessários séculos de preparação e antecedentes históricos capazes de permitir e viabilizar as condições indispensáveis ao seu aparecimento (KHANDWALLA, 1977).

Antecedentes históricos da administração

A história da Administração é recente. No decorrer de toda a história da humanidade, a Administração se desenvolveu com uma lentidão impressionante. Somente a partir do século XX é que ela surgiu e explodiu em um desenvolvimento de notável pujança e inovação. Uma das razões para tanto é que nos dias de hoje a sociedade típica dos países desenvolvidos é uma sociedade pluralista de organizações, na qual a maior parte das obrigações sociais (como a produção de bens ou serviços em geral) é confiada a organizações (como indústrias, universidades e escolas, hospitais, comércio, comunicações, serviços públicos etc.) que precisam ser administradas para se tornarem mais eficientes e eficazes (HAIMANN, 1965).

Pouco antes, em meados do século XIX, a sociedade era completamente diferente. As organizações eram poucas e pequenas: predominavam as pequenas oficinas, artesãos independentes, pequenas escolas, profissionais autônomos - como médicos, advogados e artistas que trabalhavam por conta própria - o lavrador, o armazém da esquina etc. Apesar de o trabalho sempre ter existido na história da humanidade, as organizações e sua administração formam um capítulo que teve seu início há pouco tempo (MOONEY, 1974).

Influência da organização da igreja católica

Através dos séculos, as normas administrativas e os princípios de organização pública foram se transferindo das instituições dos Estados (como era o caso de Atenas, Roma etc.) para as instituições da Igreja Católica e da organização militar. Essa transferência se fez lentamente porque a unidade de propósitos e objetivos - princípios fundamentais na organização eclesiástica e militar - nem sempre é encontrada na

ação política que se desenvolvia nos Estados, movida por objetivos contraditórios de cada partido, dirigente ou classe social (KAHN, 1998).

Influência da revolução industrial

A Revolução foi o período de grande desenvolvimento tecnológico que teve início na Inglaterra a partir da segunda metade do século XVIII e que se espalhou pelo mundo, causando grandes transformações. Ela garantiu o surgimento da indústria e consolidou o processo de formação do capitalismo. Iniciou-se na Inglaterra e pode ser dividida em duas épocas distintas:

- 1780 a 1860: Primeira revolução Industrial ou revolução do carvão e do ferro. Nesta época o uso do carvão e do ferro puderam garantir o avanço do transporte, levando às cidades europeias o uso de locomotivas e navios movidos a vapor. A indústria têxtil também ganhou destaque na Primeira Revolução Industrial com o surgimento do tear mecânico e a máquina de fiar.
- 1860 a 1914: Segunda revolução Industrial ou do aço e da eletricidade. É a continuidade e aprimoramento da primeira etapa da Revolução Industrial. Ela começou na Inglaterra, segunda metade do século XIX, e só terminou na Segunda Guerra Mundial. Os principais avanços foram à descoberta e utilização do aço, do petróleo, da eletricidade e da indústria química.

O rápido e intenso fenômeno da maquinização das oficinas provocou fusões de pequenas oficinas que passaram a integrar outras maiores e que, aos poucos, foram crescendo e se transformando em fábricas. O operário foi substituído pela máquina nas tarefas em que se podia automatizar e acelerar pela repetição. A mecanização levou à divisão do trabalho e à simplificação das operações, substituindo os ofícios tradicionais por tarefas automatizadas e repetitivas que poderiam ser executadas por operários sem qualificação e com facilidade de controle. A unidade doméstica de produção - a oficina e o artesanato em família - desapareceu com a súbita e violenta competição, surgindo um enorme contingente de operários nas fábricas trabalhando juntos durante jornadas diárias de trabalho de 12 ou 13 horas em condições perigosas e insalubres, provocando acidentes em larga escala (SCHANDLER, 1980).

O baixo padrão de vida, a promiscuidade nas fábricas e os riscos de graves acidentes e os longos períodos de trabalho em conjunto proporcionaram uma interação estreita

entre os trabalhadores e uma crescente conscientização da precariedade das condições de vida e de trabalho e da exploração por uma classe social economicamente favorecida. Conflitos entre a classe operária e os proprietários de indústrias não tardaram a aparecer. Alguns países passaram a intervir em alguns aspectos das relações entre operários e fábricas, baixando leis trabalhistas. Em 1802, o governo inglês sancionou uma lei protegendo a saúde dos trabalhadores nas indústrias têxteis, e a fiscalização de seu cumprimento passou a ser feita voluntariamente pelos pastores protestantes e juízes locais (BURNS, 1957).

Influência dos pioneiros e empreendedores

O século XIX assistiu a um monumental desfile de inovações e mudanças no cenário empresarial. O mundo estava mudando. E as empresas também. As condições para o aparecimento da teoria administrativa estavam se consolidando. Nos Estados Unidos, por volta de 1820 o maior negócio empresarial foram as estradas de ferro, empreendimentos privados e que constituíram um poderoso núcleo de investimentos de toda uma classe de investidores. Foi a partir das estradas de ferro que as ações de investimento e o ramo de seguros se tornaram populares (CHIAVENATO, 2003). Em 1871, a Inglaterra era a maior potência econômica mundial. Em 1865, John D. Rockefeller (1839-1937) funda a Standard Oil. Em 1890, Carnegie funda o truste de aço, ultrapassando rapidamente a produção de toda a Inglaterra. Logo a seguir, teve início a integração vertical nas empresas. Juntamente com as empresas e instalações vinham também os antigos donos e os respectivos empregados. Surgiram os primitivos impérios industriais, aglomerados de empresas que se tornaram grandes demais para serem dirigidos pelos pequenos grupos familiares. Logo apareceram os gerentes profissionais, os primeiros organizadores que se preocupavam mais com a fábrica do que com vendas ou compras.

Na década de 1880, a Westinghouse e a General Electric dominavam o ramo de bens duráveis e criaram organizações próprias de vendas com vendedores treinados, dando início ao que hoje denominamos "marketing". Ambas assumiram a organização do tipo funcional que seria adotada pela maioria das empresas americanas. Entre 1880 e 1890, as indústrias passaram a controlar as matérias-primas através de seus departamentos de compras, adquirindo firmas fornecedoras e controlando a

distribuição para vender seus produtos diretamente ao varejista ou ao consumidor final (LEVITT, 1974).

Influência dos filósofos

A Administração recebeu influência da Filosofia desde os tempos da Antiguidade. Sócrates, filósofo grego (470 a.c. - 399 a.c.), em sua discussão com Nicomaquides, expõe seu ponto de vista sobre a Administração como uma habilidade pessoal separada do conhecimento técnico e da experiência. Platão (429 a.c. - 347 a.c.), discípulo de Sócrates, analisou os problemas políticos e sociais decorrentes do desenvolvimento social e cultural do povo grego. Aristóteles (384 a.c. - 322 a.c.), discípulo de Platão e autor do livro *Política*, que versa sobre a organização do Estado, distinguindo três formas de administração pública: Monarquia, Aristocracia e Democracia (BURNS, 1957).

Francis Bacon (1561-1626), filósofo e estadista inglês antecipou-se ao princípio conhecido em Administração como princípio da prevalência do principal sobre o acessório. René Descartes (1596-1650) celebrizou-se pelo livro *O Discurso do Método* no qual descreve seu método filosófico denominado método cartesiano, que teve influência decisiva na Administração: a Administração Científica, as Teorias Clássica e Neoclássica tiveram muitos de seus princípios baseados na metodologia cartesiana. Jean-Jacques Rousseau (1712-1778) desenvolveu a teoria do Contrato Social: o Estado surge de um acordo de vontades. Karl Marx (1818-1883) e Friedrich Engels (1820-1895) propõem uma teoria da origem econômica do Estado. Com a Filosofia Moderna, a Administração deixa de receber contribuições e influências, pois o campo de estudo filosófico passa a se afastar dos problemas organizacionais (LODI, 1987).

Influência da organização militar

A organização militar influenciou o aparecimento das teorias da Administração. Há 2.500 anos, Sun Tzu, um general filósofo chinês - ainda reverenciado nos dias de hoje - escreveu um livro sobre a arte da guerra no qual trata da preparação dos planos, da guerra efetiva, da espada embainhada, das manobras, da variação de táticas, do exército em marcha, do terreno, dos pontos fortes e fracos do inimigo e da organização

do exército. As lições de Sun Tzu ganharam versões contemporâneas de muitos autores e consultores. A organização linear tem suas origens na organização militar dos exércitos da Antiguidade e da época medieval. O princípio da unidade de comando (pelo qual cada subordinado só pode ter um superior) é o núcleo das organizações militares (SMITH, 1976).

A escala hierárquica - ou seja, os escalões hierárquicos de comando com graus de autoridade e responsabilidade - é um aspecto típico da organização militar utilizado em outras organizações. Com o passar dos tempos, na medida em que o volume de operações militares aumenta, cresce também a necessidade de se delegar autoridade para os níveis mais baixos da organização militar. Ainda na época de Napoleão (1769-1821), cada general, ao chefiar seu exército, cuidava da totalidade do campo de batalha. Outra contribuição da organização militar é o princípio de direção, que preceitua que todo soldado deve saber perfeitamente o que se espera dele e aquilo que ele deve fazer (CHIAVENATO, 2000).

Influência dos economistas liberais

A partir do século XVII desenvolveu-se uma variedade de teorias econômicas centradas na explicação dos fenômenos empresariais (microeconômicos) e baseadas em dados empíricos, ou seja, na experiência cotidiana e nas tradições do comércio da época. Ao término do século XVIII, os economistas clássicos liberais conseguem aceitação de suas teorias. Dessa forma, a reação para o liberalismo culmina com a ocorrência da Revolução Francesa. Segundo o liberalismo, a vida econômica deve afastar-se da influência estatal, pois o trabalho segue os princípios econômicos e a mão-de-obra está sujeita às mesmas leis da economia que regem o mercado de matérias-primas ou o comércio internacional. Os operários, contudo, estão à mercê dos patrões, que são os donos dos meios de produção. A livre concorrência é o postulado principal do liberalismo econômico (GEORGE JR, 1968).

O liberalismo econômico corresponde ao período de desenvolvimento da economia capitalista baseada no individualismo e no jogo das leis econômicas naturais e na livre concorrência. A livre concorrência, por seu turno, criou áreas de conflitos sociais intensos. A acumulação crescente de capitais gerou profundos desequilíbrios pela dificuldade de assegurar imobilizações com renda compatível para o funcionamento

do sistema. A partir da segunda metade do século XIX, o liberalismo econômico começou a perder sua influência, enfraquecendo na medida em que o capitalismo se agigantou com o despontar dos DuPont, Rockefeller, Morgan, Krupp etc.

Questões

1ª) O processo administrativo é dinâmico e sua complexidade decorre da realidade organizacional e da exigência de inter-relações entre as principais funções administrativas. Tendo esta perspectiva, relacione as funções administrativas que formam o processo administrativo às atividades descritas.

1. Planejamento
2. Organização
3. Direção
4. Controle

- () Estabelecer a divisão do trabalho, alocar recursos, definir responsabilidades.
- () Motivar, liderar, comunicar e coordenar esforços.
- () Definir padrões, monitorar e avaliar desempenho.
- () Definir missão, objetivos e programar atividades.

Assinale a opção que apresenta a relação correta, na ordem apresentada.

- a) 2 – 3 – 4 – 1.
- b) 3 – 4 – 2 – 1.
- c) 2 – 1 – 3 – 4.
- d) 4 – 3 – 1 – 2.
- e) 1 – 2 – 4 – 3.

2ª) A Administração sofreu influência no pensamento administrativo e nas formas de organização até então existentes, EXCETO:

- a) Da igreja católica.
- b) Dos filósofos.
- c) Dos nômades.

- d) Das organizações militares.
- e) Da revolução industrial.

3ª) Planejar, organizar, dirigir e controlar são funções que compõem o processo administrativo. Chiavenato (2014) considera, portanto, que essas quatro funções estão inter-relacionadas, constituindo algo maior do que o ciclo administrativo. Para o autor, todas as funções se relacionam umas com as outras. Diante do explanado, assinale a alternativa correta.

Alternativas

- a) Quando os principais diretores de uma empresa se reúnem para avaliar os resultados organizacionais, eles estão atuando na função direção.
- b) Quando diretores departamentais atuam junto às pessoas, de modo a incentivá-las para o alcance das metas e dos objetivos organizacionais, eles estão atuando na função organização.
- c) O presidente da empresa, quando conduz uma reunião para traçar os objetivos e estratégias organizacionais, está atuando na função direção.
- d) Um gestor que prepara, estrutura e integra os recursos disponíveis para que as ações a serem realizadas possam atingir o sucesso está atuando na função organização.
- e) As atividades de monitoramento, acompanhamento e avaliação estão presentes em todas as funções do processo administrativo, porém são predominantes na função planejamento.

2. Abordagem Clássica da Administração

No despoitar do século XX, dois engenheiros desenvolveram os primeiros trabalhos pioneiros a respeito da Administração. Um era americano, Frederick Winslow Taylor, e iniciou a chamada Escola da Administração Científica, preocupada em aumentar a eficiência da indústria por meio da racionalização do trabalho do operário. O outro era europeu, Henri Fayol, e desenvolveu a chamada Teoria Clássica, preocupada em aumentar a eficiência da empresa por meio de sua organização e da aplicação de princípios gerais da Administração em bases científicas (Wahrlich, 1971).

Muito embora ambos não tenham se comunicado entre si e tenham partido de pontos de vista diferentes e mesmo opostos, o certo é que suas ideias constituem as bases

da chamada Abordagem Clássica da Administração, cujos postulados dominaram as quatro primeiras décadas do século XX no panorama administrativo das organizações. Em função dessas duas correntes, a Abordagem Clássica da Administração é desdobrada em duas orientações diferentes e, até certo ponto, opostas entre si, mas que se complementam com relativa coerência:

1. De um lado, a Escola da Administração Científica, desenvolvida nos Estados Unidos, a partir dos trabalhos de Taylor. Essa escola era formada principalmente por engenheiros, como Frederick Winslow Taylor (1856-1915), Henry Lawrence Gantt (1861-1919), Frank Bunker Gilbreth (1868-1924), Harrington Emerson (1853-1931) e outros. Henry Ford (1863- 1947) costuma ser incluído entre eles pela aplicação desses princípios em seus negócios. A preocupação básica era aumentar a produtividade da empresa por meio do aumento de eficiência no nível operacional, isto é, no nível dos operários. Daí a ênfase na análise e na divisão do trabalho do operário, uma vez que as tarefas do cargo e o ocupante constituem a unidade fundamental da organização (GULICK, 1937).
2. De outro lado, a corrente dos Anatomistas e Fisiologistas da organização, desenvolvida na França, com os trabalhos pioneiros de Fayol. Essa escola teve como expoentes: Henri Fayol (1841-1925), James D. Mooney, Lyndall F. Urwick (1891-1979), Luther Gulick e outros. A essa corrente chamaremos Teoria Clássica. A preocupação básica era aumentar a eficiência da empresa por meio da forma e disposição dos órgãos componentes da organização (departamentos) e de suas inter-relações estruturais. Daí a ênfase na anatomia (estrutura) e na fisiologia (funcionamento) da organização (WALDO, 1953).

Teoria clássica da administração

A Teoria Clássica da Administração foi idealizada por Henri Fayol. Caracteriza-se pela ênfase na estrutura organizacional, pela visão do Homem Econômico e pela busca da máxima eficiência. Sofreu críticas como a manipulação dos trabalhadores através dos incentivos materiais e salariais e a excessiva unidade de comando e responsabilidade. Este conteúdo é muito importante para o futuro entendimento das práticas administrativas mais simples. Paralelamente aos estudos de Frederick Winslow

Taylor, Henri Fayol defendia princípios semelhantes na Europa, baseado em sua experiência na alta administração (FAYOL, 1950).

Enquanto os métodos de Taylor eram estudados por executivos Europeus, os seguidores da Administração Científica só deixaram de ignorar a obra de Fayol quando ela foi publicada nos Estados Unidos. O atraso na difusão generalizada das ideias de Fayol fez com que grandes contribuintes do pensamento administrativo desconhecessem seus princípios. A visão de Fayol, ao contrário da visão de Taylor (trabalhador) e do olhar de Henry Ford (dono), foi a de um gerente ou diretor (MAXIMIANO, 2007).

Por volta de 1888, Fayol assumiu a direção geral da mineradora de carvão francesa Commentry-Fourchambault-Decazeville que atravessava processo de falência, Fayol foi responsável por devolver a saúde econômica e financeira da companhia.

Os 58 anos de estudos, pesquisa e observação de Fayol foram reunidos em sua principal obra: Administração Industrial Geral (Administration Industrielle et Generale), que foi publicada em 1916 e foi traduzida para o inglês em 1949, Fayol era filho de pais Franceses e nasceu em Constantinopla. Henri Fayol foi um dos principais responsáveis pelo desenvolvimento do saber administrativo contemporâneo, tendo como uma das principais contribuições da teoria criada e divulgada por ele, a abordagem conhecida como Gestão Administrativa ou processo administrativo, onde pela se escutou pela primeira vez a palavra administração enquanto como disciplina e profissão, que por sua vez, poderia ser ensinada através de uma Teoria Geral da Administração (KATZ, 1970).

Segundo Fayol (1950), a administração é uma função distinta das outras funções, como finanças, produção e distribuição, e o trabalho do gerente está distinto das operações técnicas das empresas. Com este traço de especificidade Fayol colaborou para que se tornasse mais nítido o papel dos executivos. Identificou quatorze princípios que devem ser seguidos para que a Administração seja eficaz. Esses princípios se tornaram uma espécie de prescrição administrativa universal, que segundo Fayol devem ser aplicadas de modo flexível.

Os quatorze princípios são:

1. Divisão do trabalho: dividir o trabalho em tarefas especializadas e destinar responsabilidades a indivíduos específicos;

2. Autoridade e responsabilidade: a autoridade sendo o poder de dar ordens e no poder de se fazer obedecer. Estatutária (normas legais) e pessoal (projeção das qualidades do chefe). Responsabilidade resumindo na obrigação de prestar contas, ambas sendo delegadas mutuamente;
3. Disciplina: tornar as expectativas claras e punir as violações;
4. Unidade de Comando: cada agente, para cada ação só deve receber ordens, ou seja, se reportar à um único chefe/gerente;
5. Unidade de direção: os esforços dos empregados devem centrar-se no atingimento dos objetivos organizacionais;
6. Subordinação: prevalência dos interesses gerais da organização;
7. Remuneração do pessoal: sistematicamente recompensar os esforços que sustentam a direção da organização. Deve ser justa, evitando-se a exploração;
8. Centralização: um único núcleo de comando centralizado, atuando de forma similar ao cérebro, que comanda o organismo. Considera que centralizar é aumentar a importância da carga de trabalho do chefe e que descentralizar é distribuir de forma mais homogênea as atribuições e tarefas;
9. Hierarquia: cadeia de comando (cadeia escalar). (Também recomendava uma comunicação horizontal, embrião do mecanismo de coordenação);
10. Ordem: ordenar as tarefas e os materiais para que possam auxiliar a direção da organização.
11. Equidade: disciplina e ordem juntas melhoram o comportamento dos empregados.
12. Estabilidade do pessoal: promover a lealdade e a longevidade do empregado. Segurança no emprego, as organizações devem buscar reter seus funcionários, evitando o prejuízo/custos decorrente de novos processos de seleção, treinamento e adaptações;
13. Iniciativa: estimular em seus liderados a iniciativa para solução dos problemas que se apresentem. Cita Fayol: “o chefe deve saber sacrificar, algumas vezes, o seu amor-próprio, para dar satisfações desta natureza a seus subordinados”;
14. Espírito de equipe (União): cultiva o espírito de corpo, a harmonia e o entendimento entre os membros de uma organização. Consciência da identidade de objetivos e esforços. Destinos interligados.

Administração Científica

A Teoria Clássica, segundo Chiavenato (2003) está fundamentada na escola que foi denominada de Administração Científica. Sua origem remonta ao ano de 1903, ou seja, começo do século XX e após surgidas as consequências da Revolução Industrial, que trouxe o crescimento acelerado e desorganizado das empresas e a necessidade de aumentar a produção de bens, reduzindo a imprevisão, melhorando a eficiência e aumentando a competitividade. Inicia-se, nesse período, a produção em massa, com o domínio dos monopólios, principalmente nos Estados Unidos, e, com uma cadeia de sucessivos acontecimentos, aumentou-se o número de assalariados nas indústrias.

Tornou-se urgente evitar o desperdício de materiais (insumos) e programar a economia de mão-de-obra. Surge a divisão do trabalho, são fixados os padrões de produção, descritos os cargos, determinadas as funções, estudados os métodos e normas de trabalho, criando assim, condições econômicas e técnicas para o surgimento do taylorismo e fordismo nos Estados Unidos e do fayolismo na Europa, (CHIAVENATO, 2000).

Particularmente, e na história recente da humanidade, considera-se que não houve estudos ou invenção que tivesse tamanho impacto, pois dentre as invenções mais recentes que trouxeram benefícios ao mundo contemporâneo estão: (telégrafo -1832; elevador -1852; máquina escrever - 1866; dinamite -1867; telefone -1876; lâmpada elétrica - 1879; aço -1885; motor de explosão -1885; motor a diesel -1892; projetor cinematográfico - 1895; telégrafo sem fio - 1895; raio x -1895; rádio -1896; submarino - 1898; avião - 1906) (CHIAVENATO, 2002, p. 41). Todas as invenções necessitam de uma organização empresarial para serem fabricadas, ou seja, todos esses produtos têm a Administração como ciência, em comum com as demais, independente de pertencerem a áreas distintas.

A abordagem da escola da Administração Científica tem sua ênfase, de acordo com Lacombe (2003, p. 37), “na divisão do trabalho em tarefas elementares e praticamente indivisíveis e na especialização das pessoas na execução dessas tarefas, visando a obter ganhos de produtividade”. A Escola de Administração Científica surge com o americano Frederick Winslow Taylor, a partir da segunda metade do século XIX. Segundo Taylor, o principal objetivo da administração deve ser assegurar o máximo de prosperidade ao patrão e, ao mesmo tempo, o máximo de prosperidade ao

empregado. Taylor deu início às suas experiências e estudos a partir do trabalho do operário e, logo mais, foi generalista em suas conclusões para a Administração Geral. A sua teoria teve uma trajetória inversa (de baixo para cima, e das partes para o todo). Para ele, a Administração tinha que ser tratada como ciência. Desta forma, ele buscava ter um maior rendimento do serviço do operariado da época, o qual era desqualificado e tratado com desleixo pelas empresas. Não havia, à época, interesse em qualificar o trabalhador, diante de um enorme e supostamente inesgotável “exército industrial de reserva”. O estudo de “tempos e movimentos” mostrou que um “exército” industrial desqualificado significava baixa produtividade e lucros decrescentes, forçando as empresas a contratarem mais operários (CHIAVANETO, 2003).

A Administração Científica foi vista como uma tentativa de aplicação dos métodos da ciência aos problemas da Administração até então, a fim de alcançar elevada eficiência industrial, sendo que os principais métodos científicos aplicáveis aos problemas da Administração são a observação e a mensuração. Taylor provocou uma verdadeira revolução no pensamento administrativo e no mundo industrial de sua época. Sua preocupação foi de tentar eliminar desperdícios e das perdas sofridas pelas indústrias americanas e aumentar os níveis de produtividade através da aplicação de métodos e técnicas da engenharia industrial (LACOMBE, 2003).

Taylor pretendia definir princípios científicos para a administração das empresas. Tinha por objetivo resolver os problemas que resultam das relações entre os operários, como consequência modifica-se as relações humanas dentro da empresa, o bom operário não discute as ordens, nem as instruções, faz o que lhe mandam fazer. A gerência planeja e o operário apenas executa as ordens e tarefas que lhe são determinadas.

Taylor verificou que os operários aprendiam a maneira de executar as tarefas do trabalho por meio da observação dos companheiros vizinhos. Notou que isso levava a diferentes métodos para fazer a mesma tarefa e uma grande variedade de instrumentos e ferramentas diferentes em cada operação. Como há sempre um métodos mais rápido e um instrumento mais adequado que os demais, esses métodos e instrumentos melhores podem ser encontrados e aperfeiçoados por meio de uma análise científica e um acurado estudo de tempos e movimentos, em vez de ficar a critério pessoal de cada operário. Essa tentativa de substituir métodos empíricos e

rudimentares pelos métodos científicos recebeu o nome de *Organização Racional do Trabalho* – ORT (TAYLOR, 1970).

A ORT se fundamenta nos seguintes aspectos:

1. Análise do trabalho e do estudo dos tempos e movimentos: O instrumento básico para se racionalizar o trabalho dos operários era o estudo de tempos e movimentos (*motion-time study*). O trabalho é executado melhor e mais economicamente por meio da análise do trabalho, isto é, da divisão e subdivisão de todos os movimentos necessários à execução de cada operação de uma tarefa. Observando metodicamente a execução de cada operação a cargo dos operários, Taylor viu a possibilidade de decompor cada tarefa e cada operação da tarefa em uma série ordenada de movimentos simples. Os movimentos inúteis eram eliminados enquanto os movimentos úteis eram simplificados, racionalizados ou fundidos com outros movimentos para proporcionar economia de tempo e de esforço ao operário.
2. Estudo da fadiga humana: o estudo dos movimentos baseia-se na anatomia e na fisiologia humanas. Nesse sentido, Gilbreth efetuou estudos (estatísticos e não fisiológicos, pois era engenheiro) sobre os efeitos da fadiga na produtividade do operário. Verificou que a fadiga predispõe o trabalhador para: diminuição da produtividade e qualidade do trabalho; perda de tempo; aumento da rotatividade de pessoal; doenças e acidentes e diminuição da capacidade de esforço. Em suma, a fadiga é um redutor da eficiência.
3. Divisão do trabalho e especialização do operário: A análise do trabalho e o estudo dos tempos e movimentos provocou a reestruturação das operações industriais nos Estados Unidos, eliminando os movimentos desnecessários e economizando energia e tempo. Uma das decorrências do estudo dos tempos e movimentos foi a divisão do trabalho e a especialização do operário a fim de elevar sua produtividade. Com isso, cada operário passou a ser especializado na execução de uma única tarefa para ajustar-se aos padrões descritos e às normas de desempenho definidas pelo método.
4. Desenho de cargos e de tarefas: A primeira tentativa de definir e estabelecer racionalmente cargos e tarefas aconteceu com a Administração Científica. Nesse aspecto, Taylor foi o pioneiro. Como todo pioneiro, é reverenciado por alguns e criticado por outros. *Tarefa* é toda atividade executada por uma pessoa no seu trabalho dentro da organização. A tarefa constitui a menor unidade possível dentro da

divisão do trabalho em uma organização. *Cargo* é o conjunto de tarefas executadas de maneira cíclica ou repetitiva. *Desenhar um cargo* é especificar seu conteúdo (tarefas), os métodos de executar as tarefas e as relações com os demais cargos existentes. O *desenho de cargos* é a maneira pela qual um cargo é criado e projetado e combinado com outros cargos para a execução das tarefas.

5. Incentivos salariais e prêmios de produção: Uma vez analisado o trabalho, racionalizadas as tarefas e padronizado o tempo para sua execução, selecionado cientificamente o operário e treinado de acordo com o método preestabelecido, resta fazer com que o operário colabore com a empresa e trabalhe dentro dos padrões de tempo previstos. Para obter essa colaboração do operário, Taylor e seus seguidores desenvolveram planos de incentivos salariais e de prêmios de produção. A ideia básica era a de que a remuneração baseada no tempo (salário mensal, diário ou por hora) não estimula ninguém a trabalhar mais e deve ser substituída por remuneração baseada na produção de cada operário (salário por peça, por exemplo): o operário que produz pouco ganha pouco e o que produz mais, ganha na proporção de sua produção. O estímulo salarial adicional para que os operários ultrapassem o tempo padrão é o prêmio de produção.

6. Conceito de *homo economicus*: A Administração Científica baseou-se no conceito de *homo economicus*, isto é, do *homem econômico*. Segundo esse conceito, toda pessoa é concebida como influenciada exclusivamente por recompensas salariais, econômicas e materiais. Em outros termos, o homem procura o trabalho não porque gosta dele, mas como um meio de ganhar a vida por meio do salário que o trabalho proporciona. O homem é motivado a trabalhar pelo medo da fome e pela necessidade de dinheiro para viver. Assim, as recompensas salariais e os prêmios de produção (e o salário baseado na produção) influenciam os esforços individuais do trabalho, fazendo com que o trabalhador desenvolva o máximo de produção de que é fisicamente capaz para obter um ganho maior.

7. Condições ambientais de trabalho: Verificou-se que a eficiência depende não somente do método de trabalho e do incentivo salarial, mas também de um conjunto de condições de trabalho que garantam o bem-estar físico do trabalhador e diminuam a fadiga. As *condições de trabalho* que mais preocuparam a Administração Científica foram: Adequação de instrumentos e ferramentas de trabalho e de equipamentos de produção para minimizar o esforço do operador e a perda de tempo na execução da

tarefa; Arranjo físico das máquinas e equipamentos para racionalizar o fluxo da produção; Melhoria do ambiente físico de trabalho de maneira que o ruído, a ventilação, a iluminação e o conforto no trabalho não reduzam a eficiência do trabalhador; Projeto de instrumentos e equipamentos especiais, como transportadores, seguidores, contadores e utensílios para reduzir movimentos inúteis.

8. Padronização de métodos e de máquinas: A organização racional do trabalho não se preocupou somente com a análise do trabalho, estudo dos tempos e movimentos, fadiga do operário, divisão do trabalho e especialização do operário e com os planos de incentivos salariais. Foi mais além e passou a se preocupar também com a padronização dos métodos e processos de trabalho, com a padronização das máquinas e equipamentos, ferramentas e instrumentos de trabalho, matérias-primas e componentes, no intuito de reduzir a variabilidade e a diversidade no processo produtivo e, daí, eliminar o desperdício e aumentar a eficiência.

9. Supervisão funcional: A especialização do operário deve ser acompanhada da especialização do supervisor. Taylor era contrário à centralização da autoridade e propunha a chamada *supervisão funcional*, que nada mais é do que a existência de diversos supervisores, cada qual especializado em determinada área e que tem autoridade funcional (relativa somente a sua especialidade) sobre os mesmos subordinados. A autoridade funcional é relativa e parcial. Para Taylor o tipo de organização por excelência é a organização funcional. "A administração funcional consiste em dividir o trabalho de maneira que cada homem, desde o assistente até o superintendente, tenha de executar a menor variedade possível de funções.

Questões

1ª) De acordo com Fayol, a administração é uma atividade comum a todos os empreendimentos humanos (família, negócios, governo), que sempre exigem algum grau de planejamento, organização, comando, coordenação e controle. Portanto, todos deveriam estudá-la, o que exigiria uma teoria geral da administração que pudesse ser ensinada. Para responder a essa necessidade, Fayol criou e divulgou sua própria teoria, que começa por dividir a empresa em seis atividades ou funções distintas. Segundo Fayol, a função considerada como a mais importante de todas é:

- a) Técnica.
- b) Comercial.

- c) De segurança.
- d) Administrativa
- e) De contabilidade.

2ª) A Administração é uma ciência relativamente nova, com pouco mais de cem anos. Apesar de tão recente, a Administração é hoje considerada a ciência que permitiu que todas as demais pudessem transformar suas descobertas, invenções e inovações em produtos e serviços disponíveis para a sociedade. Com relação à teoria da administração e das organizações, assinale (V) para a afirmativa verdadeira e (F) para a falsa.

- () As origens da Abordagem Clássica da Administração remontam às consequências geradas pela Revolução Industrial.
- () A abordagem básica da Escola da Administração Científica baseia-se na ênfase colocada nos processos.
- () A Teoria Clássica caracterizava-se pela ênfase nas tarefas que a organização deveria executar para ser eficiente. As afirmativas são, respectivamente:
 - a) F, V e F.
 - b) F, V e V.
 - c) V, F e F.
 - d) V, V e F.
 - e) V, F e V.

3ª) Na virada do século, os automóveis eram um luxo que somente os ricos podiam pagar. Eram montados por artesãos que construíam o carro completamente e de uma só vez no chão da fábrica. Esses trabalhadores não eram especializados e Henry Ford acreditava que eles perdiam tempo e energia colocando as partes necessárias nos carros. Podemos afirmar que a Ford adotou uma abordagem revolucionária na fabricação de automóveis utilizando:

Alternativas

- a) Princípios da Teoria Clássica.
- b) Fundamentos da Teoria Burocrática.
- c) Princípios da Administração Científica.
- d) Fundamentos da Teoria das Relações Humanas.

Abordagem Humanística da Administração

Teoria das Relações Humanas

Esta abordagem, também denominada de Escola Humanística da Administração, surgiu nos Estados Unidos como um movimento de reação e oposição à Teoria Clássica da Administração. Sua essência está na crença que a chave para o aumento da produtividade nas empresas está na satisfação dos seus empregados. Muitos trabalhadores e sindicatos americanos nem sempre aceitaram bem os ideais da Teoria Clássica já que acreditavam que estas eram apenas um meio de legitimar a exploração dos empregados em favor dos interesses patronais. A Teoria das Relações Humanas nasceu, portanto, da necessidade de se corrigir esta forte tendência à desumanização do trabalho. As principais origens da Teoria das Relações Humanas são:

- 1- A necessidade de humanizar e democratizar a administração, libertando-a dos conceitos rígidos e mecanicistas da Teoria Clássica e adequando-a aos novos padrões de vida do povo americano.
- 2- O desenvolvimento das chamadas ciências humanas, principalmente a psicologia e a sociologia.
- 3- As ideias da filosofia pragmática de John Dewey e da Psicologia Dinâmica de Kurt Lewin foram capitais para o humanismo na administração.
- 4- As conclusões da Experiência em Hawthorne, desenvolvida entre 1927 e 1932, sob a coordenação de Elton Mayo.

A contestação do modelo mecanicista de Taylor, em que o homem é considerado parte da máquina, foi facilitada pela Revolução Russa de 1917, mas aconteceu um pouco por todo o lado, nomeadamente na Administração Pública. Assim, apesar do presidente Wilson, dos EUA, haver patrocinado a introdução dos princípios da Administração Científica na Administração Pública, já em 1915 o congresso tomava partido contra a adoção indiscriminada das técnicas Tayloristas. Foi nesse ambiente de contestação que se tornou possível o surgimento de uma nova visão das organizações, conhecida como Escola das Relações Humanas, cujos princípios,

conforme listados abaixo, são quase que diretamente opostos àqueles defendidos pela Escola Clássica (CHIAVENATO, 2001).

- O homem é, fundamentalmente, um ser emocional, e não econômico-racional – As pessoas têm emoções e necessidades sociais que podem motivar mais o comportamento no trabalho do que os incentivos de caráter pecuniário.
- As organizações são cooperativas, sistemas predominantemente sociais e não mecanicistas – As pessoas precisam satisfazer as suas necessidades emocionais e, por isso, formam grupos informais no local de trabalho.
- As organizações são formadas por estruturas informais, regras e normas, assim como por práticas e procedimentos informais – Essas regras informais, os padrões de comportamento e de comunicação e as relações de amizade influenciam o comportamento e o desempenho individual e, em última análise, o desempenho da organização, de forma mais efetiva do que as estruturas formais e os mecanismos de controle por parte da hierarquia.

A Teoria das Relações Humanas efetivamente surgiu com um estudo realizado por Elton Mayo e seus colaboradores em uma fábrica em Hawthorne, Illinois. Este estudo, conhecido como A Experiência de Hawthorne, desligou totalmente a preocupação anteriormente voltada para as tarefas e para a estrutura, para preocupar-se com as pessoas (NASCIMENTO, 1972).

Como todos os estudos, a Teoria das Relações Humanas também sofreu críticas severas em alguns aspectos, de maior ou menor profundidade, como por exemplo: negação do conflito entre empresa e trabalhadores; restrição de variáveis que foram analisadas; concepções utópicas do trabalhador – operário feliz e integrado ao trabalho, nem sempre existe; ênfase excessiva nos grupos informais – a integração grupal foi supervalorizada; espionagem disfarçada – espionar as idéias e insatisfações dos trabalhadores para inteirar-se dos movimentos trabalhistas reivindicatórios e ausência de novos critérios de gestão, só indicando de forma mais prática, o que deve ou não ser feito (FERREIRA et al, 2002).

A Teoria das Relações Humanas e sua abordagem levantou aspectos que começaram a ser analisados com seriedade dentro do contexto organizacional. A análise constante dos fatores motivadores do trabalho, o estímulo a um comportamento favorável às mudanças exigidas pelo ambiente e à iniciativa dos funcionários são

aspectos que não devem passar despercebidos a qualquer gestor que queira estar atualizado (BLECHER, 1997).

Questões

1ª) As relações humanas dependem de um processo de interação e integração ao ambiente de trabalho. Marque a alternativa que apresenta características NÃO necessárias ao desenvolvimento de relações humanas e solidárias no ambiente de trabalho.

- a) Cooperação e amizade.
- b) Cordialidade e ajuda mútua.
- c) Individualismo, sem solidariedade.
- d) Comunicação efetiva e ajuda ao próximo.
- e) Respeito e amizade.

2ª) A importância das relações humanas no trabalho está intimamente associada à construção de um ambiente positivo, de condições favoráveis para o exercício da profissão. A empatia, uma qualidade para uma boa relação no trabalho, é caracterizada quando as pessoas:

- a) Não se limitam, exclusivamente, ao que gira em torno de suas rotinas.
- b) Focam, exclusivamente, na sua carreira e nos bons resultados.
- c) Abstêm-se da imparcialidade.
- d) Exercitam a generosidade incondicional.
- e) Possuem alta competência técnica.

3ª) Segundo Mintzberg, há várias concepções acerca da Estratégia que podem ser úteis para entender as opções de uma organização, denominadas “5 Ps” da Estratégia. NÃO está entre elas:

- a) Plano.
- b) Participação.
- c) Padrão.
- d) Posição.
- e) Perspectiva.

Abordagem Neoclássica da Administração

Teoria Neoclássica da Administração

A década de 1950 e o período pós Segunda Guerra Mundial trouxeram modificações econômicas e sociais que geraram grande desenvolvimento industrial. Nessa época, as organizações passaram por transformações significativas, com o surgimento da televisão, do motor a jato e o avanço das telecomunicações, que tiveram influência sobre o mundo organizacional. Essas modificações ocorridas fizeram com que a ciência administrativa, em geral, sentisse a repercussão do que estava ocorrendo, e após receber as inovações propostas das ciências sociais, passou-se a verificar que mudanças haviam acontecido e que os postulados clássicos, mesmo servindo de parâmetro, já não eram suficientes (NEWMAN, 1972).

Era necessário rever as teorias administrativas existentes e fazer adequações que se pudessem adaptar aos novos tempos, costumes e necessidades (CHIAVENATO, 2003). Surgiu a abordagem neoclássica, que é em sua essência, idealizada pelos estudiosos da Administração, como uma readequação da Teoria Clássica, atualizada e moldada aos problemas administrativos e às organizações que surgiram na sequência lógica do tempo e do desenvolvimento industrial.

A abordagem neoclássica baseia-se nos fundamentos de que a Administração é um processo operacional composto por funções de planejamento, organização, direção e controle e, porque envolve uma série de situações organizacionais, necessita estar baseada em princípios em que se possam prever soluções administrativas. Esses princípios básicos da Administração devem ter a característica da universalidade e, a exemplo de outras ciências, serem logicamente verdadeiros, porque irão, com o decorrer do tempo, sofrer alterações do meio ambiente no quais se colocaram à prova. A abordagem neoclássica consiste primeiramente em identificar as funções do administrador, e na sequência, extrair dela os princípios fundamentais da prática administrativa, tendo, portanto, uma abordagem prescritiva e normativa e de caráter misto, com aspectos formais e informais. Segundo Pereira (2004), os aspectos formais da organização são configurados por cargos, funções e relações hierárquicas, determinados pela própria organização, enquanto os aspectos informais são

caracterizados pela inter-relação estabelecida pelas pessoas e não pelas organizações, constituindo-se em relações espontâneas e naturais que surgem a partir da formação de grupos e podem beneficiar as organizações, através da comunicação mais rápida.

Segundo Chiavenato (2003) a Teoria Neoclássica apresenta as seguintes características:

1. Ênfase na prática da Administração: o foco nos aspectos práticos administrativos e suas considerações, e procura de resultados concretos e mais palpáveis, visa ações administrativas e seus aspectos instrumentais.
2. Reafirmação relativa dos aspectos clássicos: foi uma reação à influência enorme e crescente das ciências sociais-comportamentais no campo da Administração, e em contraposição aos aspectos administrativos e econômicos que são estruturais e que envolvem as organizações. Um retorno às origens estruturando a Teoria Clássica, modernizando-a, dando-lhe amplitude e flexibilidade.
3. Ênfase nos princípios gerais de administração: os neoclássicos estabeleceram normas do comportamento administrativo, e os princípios que os clássicos usavam como leis científicas são retomados como critérios maleáveis para busca de soluções administrativas.
4. Ênfase nos objetivos e nos resultados: é em função dos objetivos e resultados que a organização deve ser dimensionada, estruturada e orientada, como meio de avaliar seu desempenho. A Administração por objetivos é produto da Teoria Neoclássica.
5. Ecletismo da Teoria Neoclássica: os autores neoclássicos absorveram o conteúdo de outras teorias administrativas e assim misturaram várias doutrinas administrativas, fundindo a teoria com o perfil e formação do administrador contemporâneo do século passado

Decorrências da Teoria Neoclássica: Tipos de Organização

Uma das características da Teoria Clássica foi a demasiada ênfase dada à estrutura, ou seja, à organização formal. Os autores clássicos restringiram-se aos aspectos formais da organização, como divisão do trabalho, especialização, hierarquia, autoridade, responsabilidade, coordenação, etc. Todos esses aspectos formais foram abordados pelos autores clássicos em termos normativos e prescritivos, em função

dos interesses da organização e no sentido de alcançar a máxima eficiência (DRUCKER, 1973).

A organização formal compõe-se de camadas hierárquicas ou níveis funcionais estabelecidos pelo organograma e com ênfase nas funções e nas tarefas. Esses níveis são definidos e diferenciam o grau de autoridade delegada e o endereçamento das ordens, instruções e recompensas salariais. A característica mais importante da organização formal é o *racionalismo*. Uma organização é um conjunto de cargos funcionais e hierárquicos a cujas prescrições e normas de comportamento todos os seus membros devem se sujeitar (LODI, 1970).

Segundo Chiavenato (2003) os principais tipos de organizações são:

Organização linear: organização linear significa que existem linhas diretas e únicas de autoridade e responsabilidade entre superiores e subordinados. Daí seu formato piramidal. Cada gerente recebe e transmite tudo o que se passa na sua área de competência, pois as linhas de comunicação são rigidamente estabelecidas. É uma forma de organização típica de pequenas empresas ou de estágios iniciais das organizações.

Organização funcional: A organização funcional é o tipo de estrutura organizacional que aplica o princípio funcional ou princípio da especialização das funções. Muitas organizações da Antiguidade utilizavam o princípio funcional para diferenciação de atividades ou funções. O princípio funcional separa, distingue e especializa: é o germe do staff.

Organização Linha-Staff: o tipo de organização *linha-staff* é o resultado da combinação dos tipos de organização linear e funcional, buscando incrementar as vantagens desses dois tipos de organização e reduzir as suas desvantagens. Alguns autores o denominam organização do tipo hierárquico consultivo. Na organização *linha-staff*, há características do tipo linear e do tipo funcional, reunidas para proporcionarem um tipo organizacional mais completo e complexo.

Comissão: "é um grupo de pessoas a quem, como um grupo, se dá um assunto para estudar. É essa característica de ação em grupo que distingue a comissão dos outros instrumentos administrativos". A comissão permite a chamada administração múltipla.

Decorrências da Teoria Neoclássica: Departamentalização

Para a abordagem clássica, a base fundamental da organização é a divisão do trabalho. À medida que uma organização cresce, ela tende a se diferenciar e a especializar cada vez mais as unidades que compõem sua estrutura organizacional. Enquanto os engenheiros da Administração Científica preocupavam-se com a especialização do trabalho ao nível do operário, com os métodos e processos de trabalho (ênfase nas tarefas), os autores clássicos voltavam-se para a estruturação dos órgãos com ênfase na estrutura organizacional (HURLEY, 1953).

A Teoria Neoclássica complementa essas duas contribuições anteriores com novas abordagens sobre a *departamentalização*. A departamentalização é um meio para se obter homogeneidade de tarefas em cada órgão. Para Gulick, essa homogeneidade é possível quando se reúne na mesma unidade, todos aqueles que estão executando "o mesmo trabalho, pelo mesmo processo, para a mesma clientela, no mesmo lugar..." (JUCIUS, 1972). Os principais tipos de departamentalização são:

1. Por funções: consiste no agrupamento das atividades e tarefas de acordo com as funções principais desenvolvidas dentro da empresa.
2. Por produtos ou serviços: Envolve diferenciação e agrupamento de atividades de acordo com o resultado da organização, isto é, de acordo com o produto ou serviço realizado.
3. Por localização geográfica: Requer diferenciação e agrupamento das atividades de acordo com a localização onde o trabalho será desempenhado ou uma área de mercado a ser servida pela empresa.
4. Por clientes: A organização na base da clientela envolve a diferenciação e o agrupamento das atividades de acordo com o tipo de pessoa ou pessoas para quem o trabalho é executado.

5. Por fases do processo (ou processamento): É frequentemente utilizada nas empresas industriais nos níveis mais baixos da estrutura organizacional das áreas produtivas ou de operações.

6. Por projetos: O agrupamento ou organização na base de projetos envolve a diferenciação e o agrupamento das atividades de acordo com as saídas e os resultados (*out-puts*) relativos a um ou a vários projetos da empresa.

A departamentalização consiste em escolher modalidades de homogeneização de atividades, agrupando os componentes da organização em departamentos ou divisões.

Questões

1ª) A Teoria Geral da Administração (TGA), dedica-se ao estudo da administração das organizações. E Drucker (2001), afirma que a organização é o centro da sociedade moderna. Dentre as teorias administrativas, quais foram as principais contribuições da Teoria Neoclássica? Assinale a alternativa correta.

a) Processo administrativo, funções administrativas, balança entre eficiência e eficácia, autoridade e poder, administração por objetivos.

b) Método de trabalho – the best way, estudo de tempos e movimentos, planejamento e controle da produção, salário por produção e incentivos salariais, treinamento.

c) Princípios gerais de administração, conceito de linha e staff, centralização das decisões, departamentalização e divisão, autoridade.

d) Estrutura organizacional linear, hierarquia, conceito de funções da empresa, eficiência organizacional, coordenação.

e) Seleção científica do pessoal, racionalização do trabalho, condições físicas e ambientais do trabalho, conceito de homo economicus, eficiência.

2ª) O crescimento exagerado das organizações, ocorrido em determinado momento da história, resultou na necessidade de desenvolvimento de novas abordagens no

campo da Administração. Nesse contexto, surge a chamada Teoria Neoclássica, que prioriza as funções do administrador e dá ênfase ao(s):

- a) Aspectos teóricos da administração, ao processo e aos conceitos ecléticos.
- b) Pragmatismo, aos conceitos ecléticos e aos resultados.
- c) Pragmatismo, à abordagem rígida dos princípios e aos resultados.
- d) Processo, aos conceitos ecléticos e ao pragmatismo.
- e) Resultados, à abordagem rígida dos princípios e aos aspectos teóricos da Administração.

3ª) De acordo com a Teoria Neoclássica da Administração, são consideradas funções administrativas:

- a) Planejamento Estratégico, Tático e Operacional.
- b) Administração, Coordenação, Gerenciamento e Direção.
- c) Preço, Praça, Produto e Promoção.
- d) Planejamento, Organização, Direção e Controle.
- e) Nenhuma das alternativas.

Abordagem Comportamental da Administração

A abordagem comportamental - também chamada behaviorista (em função do behaviorismo na psicologia) - marca a mais forte influência das ciências do comportamento na teoria administrativa e a busca de novas soluções democráticas, humanas e flexíveis para os problemas organizacionais. Enquanto o estruturalismo foi influenciado pela sociologia organizacional, a abordagem comportamental recebe

forte influência das ciências comportamentais e, mais especificamente, da psicologia organizacional. Comportamento é a maneira pela qual um indivíduo ou uma organização age ou reage em suas interações com o seu meio ambiente e em resposta aos estímulos que recebe (SIMON, 1945).

Com a abordagem comportamental, a preocupação com a estrutura organizacional se desloca para a preocupação com os processos organizacionais e também do comportamento das pessoas na organização para o comportamento organizacional como um todo.

Teoria Comportamental da Administração

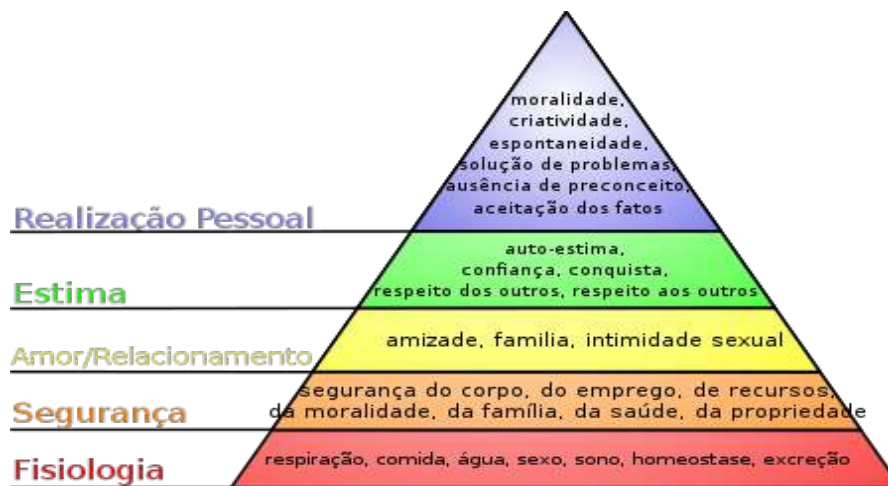
A Teoria Comportamental (ou Teoria Behaviorista) da Administração trouxe uma nova concepção e um novo enfoque dentro da teoria administrativa: a abordagem das ciências do comportamento (*behavioral sciences approach*), o abandono das posições normativas e prescritivas das teorias anteriores (Teorias Clássica, das Relações Humanas e da Burocracia) e a adoção de posições explicativas e descritivas. A ênfase permanece nas pessoas, mas dentro do contexto organizacional mais amplo (WATSON, 1954).

Para explicar o comportamento organizacional, a Teoria Comportamental fundamenta-se no comportamento individual das pessoas. Para poder explicar como as pessoas se comportam, torna-se necessário o estudo da motivação humana. Assim, um dos temas fundamentais da Teoria Comportamental da Administração é a motivação humana, campo no qual a teoria administrativa recebeu volumosa contribuição. Os autores behavioristas verificaram que o administrador precisa conhecer as necessidades humanas para melhor compreender o comportamento humano e utilizar a motivação humana como poderoso meio para melhorar a qualidade de vida dentro das organizações (MCGREGOR, 1971).

Maslow (1954) apresentou uma teoria da motivação segundo a qual as necessidades humanas estão organizadas e dispostas em níveis, em uma hierarquia de importância e de influência. Essa hierarquia de necessidades pode ser visualizada como uma pirâmide. Na base da pirâmide estão as necessidades mais baixas (necessidades

fisiológicas) e no topo, as necessidades mais elevadas (as necessidades de autorrealização). Frederick Herzberg formulou a teoria dos dois fatores para explicar o comportamento das pessoas em situação de trabalho. Para ele existem dois fatores que orientam o comportamento das pessoas: fatores higiênicos e fatores motivacionais.

Pirâmide de Maslow



Fonte: Chiavenato, 2018.

Teoria do Desenvolvimento Organizacional

A partir da Teoria Comportamental, um grupo de cientistas sociais e consultores de empresas desenvolveu uma abordagem moderna, democrática e variada ao desenvolvimento planejado das organizações, que recebeu o nome de Desenvolvimento Organizacional (DO).

O movimento de DO surgiu a partir de 1962 como um conjunto de ideias a respeito do homem, da organização e do ambiente, no sentido de facilitar o crescimento e o desenvolvimento das organizações. No sentido restrito, o DO é um desdobramento prático e operacional da Teoria Comportamental em direção à abordagem sistêmica. Não se trata de uma teoria administrativa propriamente dita, mas de um movimento congregando vários autores no sentido de aplicar as ciências do comportamento e principalmente a teoria comportamental na Administração. A maioria desses autores é constituída de consultores que se especializaram em DO (WALTON, 1972).

French e Bell definem o DO como "esforço de longo prazo, apoiado pela alta direção, no sentido de melhorar os processos de resolução de problemas de renovação organizacional, particularmente por meio de um eficaz e colaborativo diagnóstico e administração da cultura organizacional com ênfase especial nas equipes formais de trabalho, equipes temporárias e cultura intergrupar com a assistência de um consultor-facilitador e a utilização da teoria e da tecnologia das ciências comportamentais, incluindo ação e pesquisa". O foco principal do DO está em mudar as pessoas e a natureza e a qualidade de suas relações de trabalho. Sua ênfase está na mudança da cultura da organização. Em princípio, o DO é uma mudança organizacional planejada (GLEN, 1976).

Questões

1ª) A respeito do Processo Decisório, marque V para as afirmativas verdadeiras e F para as falsas.

- () A heurística da disponibilidade pode ser uma estratégia gerencial de tomada de decisão muito útil, pois acontecimentos de maior frequência geralmente se revelam mais rapidamente em nossas mentes que os menos frequentes.
- () Os Administradores podem usar a heurística da representatividade na tomada de decisão ao prever o desempenho de um elemento com base em uma categoria estabelecida de modelos que o elemento em foco representa para eles.
- () O modelo comportamental de tomada de decisão apresenta informações perfeitas e acuradas, todas as alternativas são elencadas e analisadas, e o tomador de decisão tem em mente os melhores interesses da organização.
- () As decisões não programadas são aquelas que figuram na rotina das organizações, são automáticas e não necessitam de planejamento para a escolha das alternativas, pela certeza dos resultados.
- () A racionalidade limitada na tomada de decisão significa que as decisões são satisfatórias, e não maximizadas, em função da complexidade das variáveis, do tempo, da falta de domínio de todas as possibilidades.

Assinale a sequência correta.

a) F, F, F, V, V

b) V, V, V, F, F

c) F, V, F, V, V

d) V, V, F, F, V

e) V, V, V, V, V

2ª) Em um processo decisório, uma oportunidade diz respeito à(s) seguinte(s) fase(s):

a) identificação da situação.

b) diagnóstico da situação.

c) desenvolvimento de oportunidades.

d) avaliação de alternativas.

e) seleção e implementação.

3ª) Assinale a alternativa que apresenta uma ação que estimula conflitos, segundo o livro Comportamento organizacional (ROBBINS; JUDGE, 2020).

a) Realinhar grupos de trabalho.

b) Expandir a oferta de um recurso.

c) Usar técnicas de mudança comportamental.

d) Enfatizar os interesses comuns.

e) Realizar reuniões para identificação de problemas.

Abordagem Sistêmica da Administração: Tecnologia e Administração

A tecnologia sempre influenciou poderosamente o funcionamento das organizações a partir da Revolução Industrial. Esse foi o resultado da aplicação da tecnologia da força motriz do vapor na produção e que logo substituiu o esforço humano permitindo o aparecimento das fábricas e indústrias. No final do século XVIII, a invenção da máquina de escrever foi o primeiro passo para a aceleração do processo produtivo nos escritórios. A invenção do telefone, no final do século XIX, permitiu a expansão e a descentralização das organizações rumo a novos e diferentes mercados. O navio, o automóvel e o avião proporcionaram uma expansão sem precedentes nos negócios mundiais (BEER, 1969).

O desenvolvimento tecnológico sempre constituiu a plataforma básica que impulsionou o desenvolvimento das organizações e permitiu a consolidação da globalização. Todavia, foi a invenção do computador na segunda metade do século XX que permitiu que as organizações passassem a apresentar as atuais características de automatização e automação de suas atividades. Sem o computador não haveria a possibilidade de se administrar grandes organizações com uma variedade incrível de produtos, processos, materiais, clientes, fornecedores e pessoas envolvidas. O computador ofereceu às organizações a possibilidade de lidar com grandes números e com grandes e diferentes negócios simultaneamente a um custo mais baixo e com maior rapidez e absoluta confiabilidade (KAPLAN, 1952).

A Cibernética surgiu como uma ciência interdisciplinar para relacionar todas as ciências, preencher os espaços vazios não pesquisados por nenhuma delas e permitir que cada ciência utilizasse os conhecimentos desenvolvidos pelas outras. É a ciência da comunicação e do controle, seja no animal (homem, seres vivos), seja na máquina. A comunicação torna os sistemas integrados e coerentes e o controle regula o seu comportamento. A Cibernética compreende os processos e sistemas de transformação da informação e sua concretização em processos físicos, fisiológicos, psicológicos etc. Na verdade, a Cibernética é uma ciência interdisciplinar que oferece sistemas de organização e de processamento de informações e controles que auxiliam as demais ciências (TURBAN, 2003).

O campo de estudo da Cibernética são os sistemas. Sistema (do grego: *sun*= com e *istemi*= colocar junto) "é um conjunto de elementos que estão dinamicamente relacionados". O sistema dá a ideia de conectividade: "o universo parece estar formado de conjunto de sistemas, cada qual contido em outro ainda maior, como um conjunto de blocos para construção" O mecanicismo ainda está presente nessa conceituação. O campo de estudo da Cibernética são os sistemas (WIND, 1998).

Teoria dos sistemas

Teoria de Sistemas (TS) é um ramo específico da Teoria Geral de Sistemas (TGS). Com ela, a abordagem sistêmica chegou à TGA a partir da década de 1960 e tornou-se parte integrante dela. Surgiu com os trabalhos do biólogo alemão Ludwig von Bertalanffy. A TGS não busca solucionar problemas ou tentar soluções práticas, mas produzir teorias e formulações conceituais para aplicações na realidade empírica (MARKLAND, 1995).

A TGS fundamenta-se em três premissas básicas, a saber:

- a. *Os sistemas existem dentro de sistemas.* Cada sistema é constituído de subsistemas e, ao mesmo tempo, faz parte de um sistema maior, o supra sistema. Cada subsistema pode ser detalhado em seus subsistemas componentes, e assim por diante. Também o supra sistema faz parte de um supra sistema maior. Esse encadeamento parece ser infinito. As moléculas existem dentro de células, que existem dentro de tecidos, que compõem os órgãos, que compõem os organismos, e assim por diante.
- b. *Os sistemas são abertos.* É uma decorrência da premissa anterior. Cada sistema existe dentro de um meio ambiente constituído por outros sistemas. Os sistemas abertos são caracterizados por um processo infinito de intercâmbio com o seu ambiente para trocar energia e informação.

c. As funções de um sistema dependem de sua estrutura. Cada sistema tem um objetivo ou finalidade que constitui seu papel no intercâmbio com outros sistemas dentro do meio ambiente.

Questões

1ª) Muitos estudiosos procuraram aplicar a Teoria Geral dos Sistemas em seus diversos campos. Nas ciências sociais, o modelo do sistema aberto tem revelado enormes potencialidades, quer pela sua abrangência, quer pela sua flexibilidade. Um dos pressupostos básicos desse esquema ou modelo é, evidentemente, o de que a organização é um sistema aberto. Com relação às diferentes características inerentes à noção das organizações como sistemas abertos, associe as colunas.

(I) Processamento

(II) Entropia negativa

(III) Diferenciação

(IV) Equifinalidade

(V) Retroalimentação

() Não existe uma única maneira da organização atingir uma situação estável. Critica-se o pressuposto de racionalidade única ou superior da economia clássica.

() Os insumos recebidos pela organização também podem ser informativos, possibilitando o conhecimento do ambiente e a correção dos seus desvios.

() Todas as formas organizadas tendem à homogeneização e, finalmente, à falência. A organização, porém, por meio da reposição qualitativa de energia pode resistir a esse processo.

() A organização tende à multiplicação e à elaboração de funções, o que determina também a multiplicação de papéis e a sua distinção.

() A organização trabalha nos seus insumos com o objetivo de transformá-los em produtos, entendendo-se desse modo: produtos, serviços, mão de obra treinada.

A sequência CORRETA é:

- a) IV, V, II, III, I.
- b) I, V, III, IV, II.
- c) IV, V, III, II, I.
- d) I, II, III, IV, V.
- e) IV, II, I, III, V.

2ª) Na abordagem sistêmica da administração, o princípio que sustenta que todo fenômeno é parte de um fenômeno maior denomina-se:

- a) Expansionismo;
- b) Pensamento sintético;
- c) Teleologia;
- d) Retroação;
- e) Cinestesia.

3ª) De Chiavenato (2004), temos que o movimento pela qualidade começou no Japão com a aplicação de critérios estatísticos no chão da fábrica, tomando uma dimensão fora do comum e envolvendo toda a organização e suas interfaces com fornecedores e clientes. Esse movimento, que surgiu como base fundamental para a excelência e a competitividade das organizações, ocorreu graças à Teoria:

- a) Clássica.
- b) Matemática.

- c) Estruturalista.
- d) da Burocracia.
- e) das Relações Humanas.

Referências

BEER, Stafford. **Cibernética e Administração Industrial**. Rio de Janeiro, Zahar, 1969.

BLAKE, Robert R.; MOUTON, Jane S. **A Estruturação de uma Empresa Dinâmica Através do Desenvolvimento Organizacional do Tipo Grid**, São Paulo, Ed. Edgard Blücher, 1972.

BLECHER, Nelson. **Empresa do Ano: Drama & Triunfo**. Edição 639, p.20-30, 1997.

BURNS, Edward McNall. **História da Civilização Ocidental**. Porto Alegre, Ed. Globo, 1957.

CHIAVENATO, Idalberto. **Administração nos Novos Tempos**. Rio de Janeiro, Editora Campus, 2000.

CHIAVANETO, Idalberto. **Introdução à Teoria Geral da Administração**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

CHIAVENATO, Idalberto. **Teoria Geral da Administração**. São Paulo, McGraw-Hill do Brasil, 2001.

DALE, Ernest; MICHELON, L. C. **Gerência Empresarial: Métodos Modernos**. Rio de Janeiro, Edições Bloch, 1969.

DRUCKER, Peter F. **Tecnologia, Gerência e Sociedade**, Petrópolis, Editora Vozes, 1973.

DWIGHT, Waldo, **The Status and Prospects of Administrative Theory**. Washington, D.C., set. 1953.

ETZIONI, Amitai. **Organizações Modernas**. São Paulo, Editora Atlas, 1965.

FAYOL, H. **Administração Industrial e Geral**. São Paulo, Editora Atlas, 1950.

GEORGE JR, Claude S. **História do Pensamento Administrativo**. São Paulo, Cu1trix, 1974.

GEORGE JR., Claude S. The History of Management Thought, Nova York, Prentice-Hall, Englewood Cliffs, 1968. Vide trad. bras. **História do Pensamento Administrativo**. São Paulo, Ed. Cu1trix, 1974.

GLEN, Frederick. **Psicologia Social das Organizações**. Rio de Janeiro, Zahar Editores, 1976.

GULICK, Luther. **Notes on the Theory of Organization**, in Luther Gulick e Lyndall F. Urwick (eds.), *in* Papers on the Science of Administration, Columbia University, Institute of Public Administration, 1937.

HAIMANN, Theo. **Dirección y Gerencia**, Madri, Ed. Hispano-Europea, 1965.

HERSEY, Paul; BLANCHARD, Kenneth H. **Psicologia para Administradores de Empresas: A Utilização de Recursos Humanos**, São Paulo, Ed. Pedagógica e Universitária, Rio de Janeiro, Fundação Nacional de Material Escolar, 1976.

HURLEY, Morris. **Elements of Business Administration**, Nova York, Prentice-Hall, 1953, p. 346-347.

JUCIUS, Michael J.; SCHLENDER, William F. **Introdução à Administração: Elementos de Ação Administrativa**. São Paulo, Ed. Atlas, 1972.

KARZ, Robert L. Skills of an Effective Administrator. **Harvard Business Review**, jan./fev. 1955, p. 33-42.

KAHN, Jeremy. **The World's Most Admired Companies**. Fortune: October 26, 1998.

KAPLAN, Abraham. **Sociology Learns the Language of Mathematics**. Commentary, vol. 14, p. 274-284, 1952.

KATZ, Daniel; KAHN, Robert L. **Psicologia Social das Organizações**. São Paulo, Ed. Atlas, 1970.

KHANDWALLA, Pradip N. **The Design of Organizations**. Nova York, Harcourt Brace Jovanovich, Inc., 1977, p. 170-172.

KOONTZ, Harold; O'DONNELL, Cyril. **Princípios de Administração**. São Paulo, Livraria Pioneira Editora, 1964.

KOONTZ, Harold; O'DONNELL, Cyril. **Princípios de Administração: Uma Análise das Funções Administrativas**. São Paulo, Livraria Pioneira Editora, 1976, p. 34-35.

LACOMBE, Francisco José; HEILBORN, Gilberto Luiz José. **Administração: Princípios e tendências**. São Paulo: Saraiva, 2003.

LEVITT, Theodore. "The Managerial Merry-go-round", *Harvard Business Review*, 1974. Transcr.: "O Carrossel dos Administradores", **Revista Expansão**, 18 set. 1974, p. 52-66.

LODI, João Bosco. **História da Administração**. São Paulo, pioneira, 1987.

LODI, João Bosco. **Administração por Objetivos**. São Paulo, Livraria Pioneira Editora, 1970.

MASLOW, Abraham H. **Motivation and Personality**, Nova York, Harper & Row, Publishers, 1954.

MAXIMIANO, Antônio César Amauri. **Teoria Geral da Administração: da Revolução Urbana à Revolução Digital**. São Paulo: Atlas, 2007.

MCGREGOR, Douglas M. "O Lado Humano da Empresa", in **O Comportamento Humano na Empresa: Uma Antologia**, Yolanda Ferreira Balcão e Laerte Leite Cordeiro (orgs.), Rio de Janeiro, Fundação Getulio Vargas, Serviço de Publicações, 1971, p. 45-60.

MINTZBERG, Henry. **The Nature of Managerial Work**. Nova York, Harper & Row, 1973.

MOONEY, James D. **The Principles of Organization**, Nova York, Harper & Bras. 1947.

NASCIMENTO, Kleber T. "A Revolução Conceptual da Administração - Implicações para a Formulação dos Papéis e Funções Essenciais de um Executivo Público", **Revista de Administração de Empresas**, Rio de Janeiro, Fundação Getulio Vargas, vol. 6, p. 25-26, abr./jun. 1972.

NEWMAN, William H. **Ação Administrativa: As Técnicas de Organização e Gerência**. São Paulo: Ed. Atlas, 1972.

SIMON, Herbert A. **Administrative Behavior**, Nova York, The Macmillan Co., 1945.

SMITH, Adam. **An Inquiry into the Nature of the Wealth of Nations**. London, A. Strahan & T. Cadell, 1776.

TURBAN, Efraim; RAINER JR., Kelly; PORTER, Richard E. **Administração de Tecnologia da Informação**. Rio de Janeiro, Editora Campus, 2003, p. 243-282.

WAHRLICH, Beatriz M. de Souza. **Uma Análise das Teorias de Organização**. Rio de Janeiro, Fundação Getulio Vargas, Serviço de Publicações, 1971.

WALTON, Richard E. **Pacificação Interpessoal: Confrontações e Consultoria de uma Terceira Parte**. São Paulo, Ed. Edgard Blücher, 1972.

WATSON, John B. **Psychology from the Standpoint of Behaviorism**, Filadélfia, J. B. Lipincott & Co., 1919; John B. Watson, **Behaviorism**, Nova York, People's Institute Publish Co., 1924.

WIND, Jerry Yoram; MAIM, Jeremy. **Driving Change: How the Best Companies are Preparing for the 21st Century**, Nova York, The Free Press, 1998.

WOODWORTH, Robert S. **Contemporary Schools of Psychology**, Londres, Methuen & Co., 1956, p. 71.

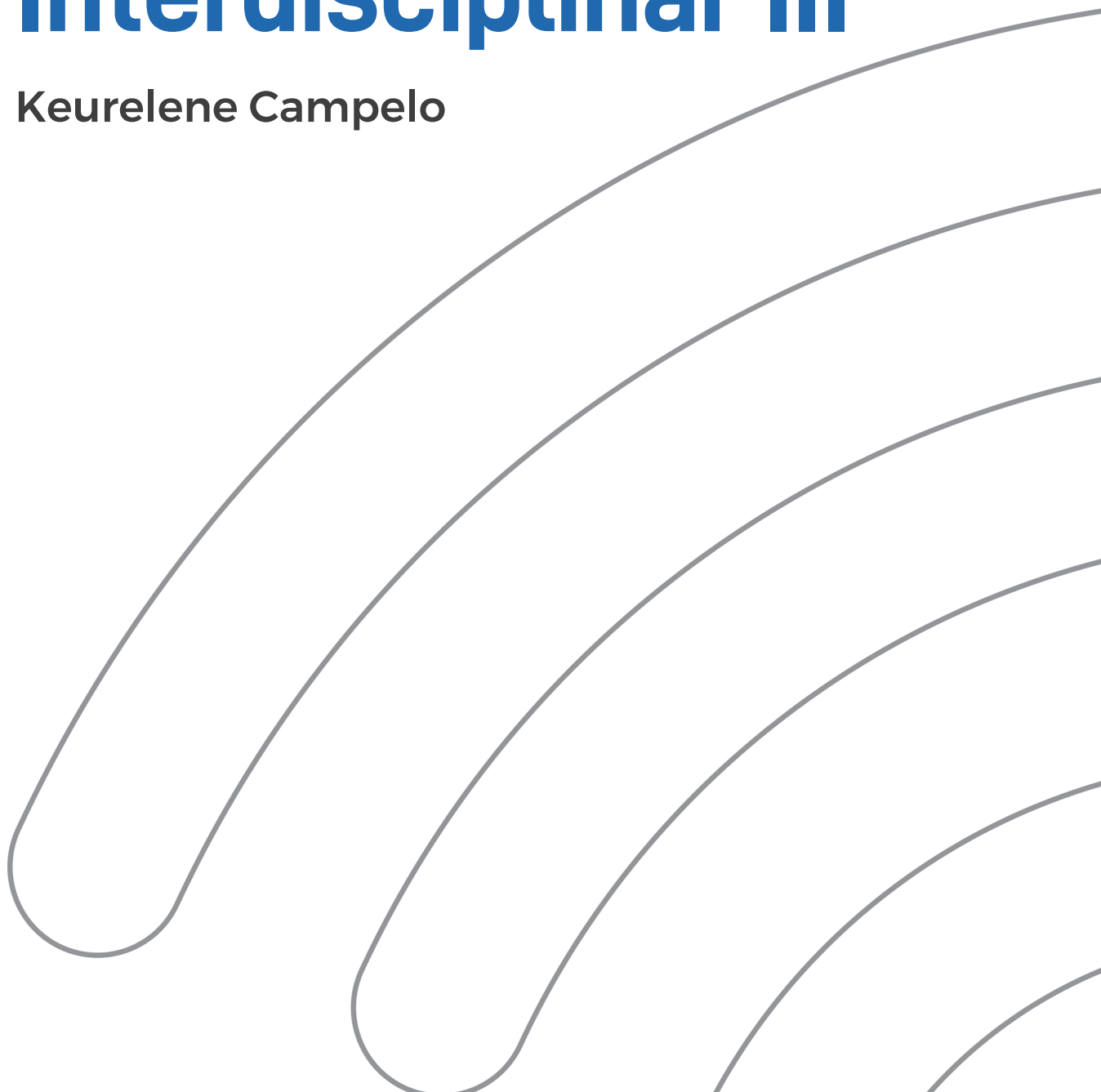
CURSO TÉCNICO EM

SECRETARIADO

MÓDULO III

Projeto de Aprendizagem Interdisciplinar III

Keurelene Campelo



Sumário

1.	2	
1.1	Autonomia na educação a distância:	3
1.2	Cenários escolares em tempo de COVID-19:	9
1.2	Experiências Pedagógicas e Covid-19:	15
2.	17	
2.1	Formação do Povo Brasileiro:	19
2.2	Uma identidade para o Brasil:	22
3.	O TRABALHO NO SÉCULO XXI:	26
3.1	Tenha um bom trabalho... precarizado:	26
3.2	Terceirização do Trabalho:	29
3.3	Trabalho: conquistas e desafios:	32
4.	REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS:	38

1. EDUCAÇÃO E TECNOLOGIA

1.1 Autonomia na educação à distância

Historicamente, a sociedade sempre buscou – por questões de sobrevivência – a propagação de sua espécie, dando a ela qualidade de vida e construindo mecanismos que pudessem atender suas necessidades. Temendo sua extinção, atividades coletivas, desenvolvimento da agricultura, formação de agrupamentos sociais, faziam parte dos métodos e técnicas para a continuidade daqueles grupos na terra.

Inicialmente agrícola, a sociedade buscava aprimorar seus instrumentos primários para o plantio, colheita e confecção de manufaturas. Já na sociedade industrial, o foco era elevar a produção de objetos industrializados, utilizando um saber tecnicista para uma melhor produção. Apesar do salto histórico entre a Revolução Agrícola e a Revolução Industrial, vemos aqui o uso da técnica e da tecnologia como ferramentas para a formação de uma sociedade, formando também culturas e saberes.



Disponível em: www.pixabay.com/Acesso em 22 abr. 2023

Atualmente, a rapidez da globalização exige de si uma sociedade onde o conhecimento pede uma atualização quase imediata, tendo o saber como elemento essencial para a sobrevivência dos novos tempos. Em tempos de rede, vida social, profissional e educacional se ampliam, se misturam e exigem de nós habilidades e conhecimentos em tempos mais curtos e mais específicos, mantendo sempre a qualidade desse processo de conhecimento.

Desse modo, a aprendizagem à distância surge aqui como uma possibilidade de ampliar nossos saberes, possibilitando um novo olhar para a educação, aqui agora ajustada com as exigências da globalização, do conhecimento, do trabalho, personalizando estudos e formando uma sociedade cada vez mais atenta a si.

A Educação à Distância é um modelo educacional que utiliza os mecanismos tecnológicos disponíveis a sua época para alcançar um determinado espaço, um determinado grupo. Amadurecida, hoje a EaD já é nacionalmente reconhecida como uma modalidade de aprendizagem e está inserida, formalmente, no contexto educacional, apresentando uma merecida expansão no cenário educacional mundial.

Tal fato pode ser compreendido ao analisar as novas demandas políticas e sociais, visto que a necessidade e a exigência do aperfeiçoamento profissional no mercado de trabalho pedem uma continuidade do processo de formação educacional.

No campo tecnológico, é importante ressaltar que as inovações da tecnologia possibilitam novas situações de aprendizagem. Na esfera pedagógica, observa-se a educação à distância como uma modalidade flexível e que corresponde como um modelo de autoformação, algo alternativo e necessário no atual contexto, consolidando uma autonomia ao indivíduo durante o seu processo de aprendizagem.

PARA IR ALÉM:

Black Mirror: (Direção: Charles Brooker, Netflix, 2011, 5 temporadas): a série possui cinco temporadas e em cada episódio o público conhece uma história diferente que aborda alguns dos vários malefícios do uso excessivo da tecnologia. A série de ficção científica e thriller psicológico envolve o telespectador e apresenta reviravoltas e reflexões, tais como as questões abaixo:

Se você pudesse, bloquearia uma pessoa na vida real?



Disponível em: www.pixabay.com/ Acesso em 22 abr. 2023

A educação tem buscado acompanhar as transformações sociais ocorridas ao longo dos anos, sem perder sua função social, possibilitando assim o pleno desenvolvimento humano. Logo, a modalidade à distância de ensino acaba por atender às novas demandas educacionais e profissionais socialmente impostas.

Ao longo do seu processo escolar, o indivíduo acaba por procurar e localizar formas preferenciais de aprendizagens. Nesse período, o ensino à distância acaba por ganhar visibilidade e preferência pois oportuniza e viabiliza

várias linguagens de aprendizagem para o conteúdo desejado em tempo acessível ao aluno, muitas vezes já inserido no mercado de trabalho. A aula passa a ser direcionada ao aluno, que à sua maneira, no seu tempo, participa através de debates, conferências, fóruns e videoaulas oferecidos, tornando ele um ser ativo no seu processo de formação e desenvolvimento intelectual.



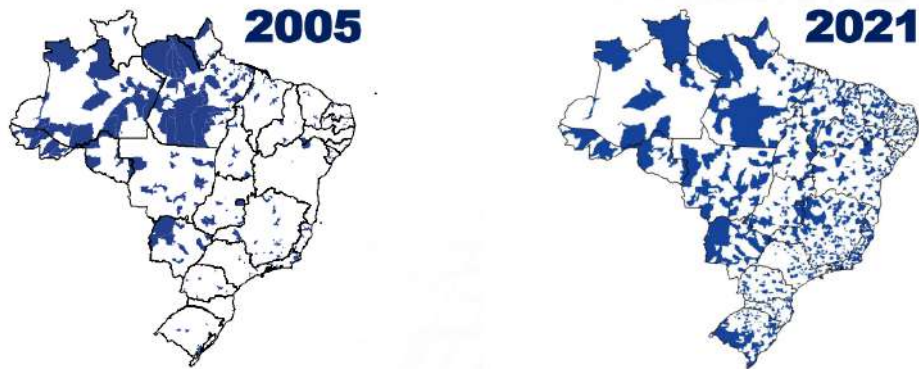
Disponível em: www.pixabay.com/Acesso em 22 abr. 2023

No mundo digital a qual estamos inseridos, com um smartphone na mão, já é possível realizar qualquer curso on-line. Além disso, sem a necessidade de manter espaços físicos para comportar seus alunos, diversas universidades acabam por investir na expansão de campus digitais. Com uma única aula gravada, um professor pode alcançar milhares de alunos no Brasil e no mundo, dando a todos eles as mesmas condições de aprendizagem, barateando assim custos que exigiriam se estivesse em um espaço físico.

Com esse barateamento de custos, as instituições privadas repassam valores ainda mais acessíveis a seus alunos, que se interessam em obter diplomas de graduação, pós e cursos técnicos, uma vez que isso passa a caber no seu orçamento.

Entre os outros elementos que fazem a educação à distância manter o êxito e a procura estão a flexibilização de horários que ela pode promover para o estudante, atendimento personalizado, inovação das metodologias de ensino, aperfeiçoamento e novas possibilidades de avaliação da aprendizagem, assim como a ampliação de relacionamentos interpessoais construídos. Além disso, o EaD respeita o período de concentração e interesse do aluno para o estudo, promovendo assim a continuidade da construção de sua autonomia.

Nos últimos anos, o número de municípios que vêm aderindo à modalidade educacional à distância vem aumentando, promovendo um crescimento nunca antes visto no campo educacional brasileiro.

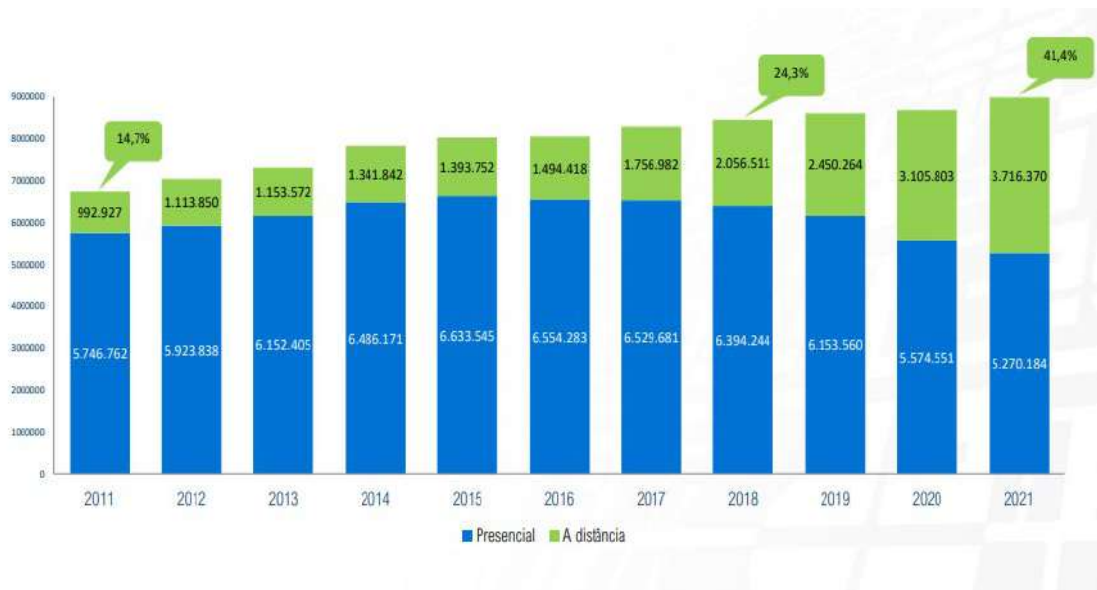


Disponível em: www.inep.gov.br/Acesso em 21 abr. 2023

Segundo dados do INEP, em 2021, a matrícula na rede federal estava presente em 931 municípios brasileiros, por meio de campi com cursos presenciais ou de polos EaD. Sendo 101 deles nos municípios na região Norte; 315, no Nordeste; 249, no Sudeste; 174, no Sul; e 92, no Centro-Oeste do país.

Apesar da procura e da visibilidade que mantém nos últimos anos, o Ensino à Distância também é alvo de críticas referentes à abordagem qualitativa do ensino, ao alcance construído na aprendizagem dos educandos e na superação do estigma que a caracteriza como uma “facilitadora de diplomas”. Essas críticas podem aprimorar ainda mais a metodologia adotada, assim como construir formas de solucionar problemas que surgem.

Historicamente desigual, a formação da sociedade brasileira se apoiou na educação como a forma mais democrática e segura de ascensão política e social, promovendo inclusão e possibilidade a populações historicamente excluídas. O ensino à distância, como parte desse histórico educacional, também acaba por ter sua função social.

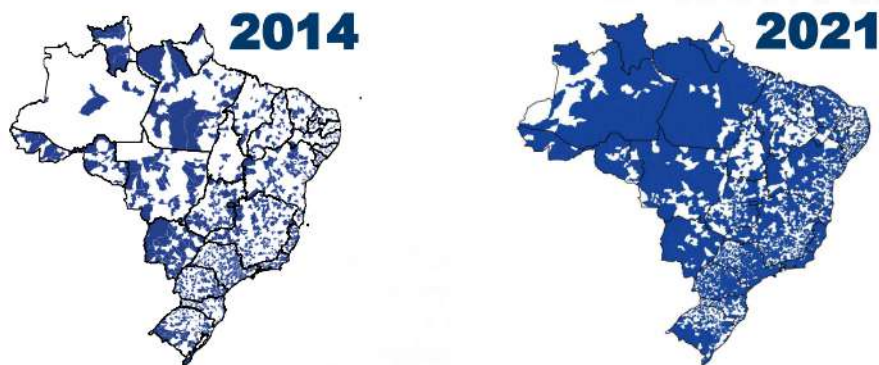


Disponível em: www.inep.gov.br/Acesso em 21 abr. 2023

Segundo dados do INEP, desde o ano de 2016, a matrícula em cursos presenciais na rede privada de educação superior tem diminuído e esse comportamento é acompanhado pelo aumento do ritmo de crescimento dos cursos EaD. Em 2021, o número de matrículas em cursos à distância da rede privada acaba ultrapassando o número de matrículas em cursos presenciais.

O ensino à distância respeita os interesses e as necessidades da população brasileira, rompendo assim com os desejos da classe dominante do país que se enriquece com a pobreza e a desvalorização do outro, elevando possibilidades e democratizando o acesso à educação.

A formação continuada oferecida pelo ensino à distância eleva a motivação e o interesse para a continuidade da aprendizagem, aperfeiçoando e favorecendo habilidades profissionais e educativas. Vale ressaltar que o sucesso das EaD's vem dos resultados concretos que seu ensino oferece percebidos na redução da disparidade econômica e educacional entre os brasileiros, promovendo o exercício da cidadania a muitos brasileiros, elevando assim a compreensão política e cultural do brasileiro, além de promover o desenvolvimento do país.



Disponível em: www.inep.gov.br/Acesso em 21 abr. 2023

Segundo dados do INEP, em 2021, a matrícula na modalidade EaD estava presente em 2.968 municípios brasileiros, por meio de campus das IES ou de polos EaD. Um aumento de quase 120% quando comparado com o ano de 2014.

1.2 Cenários escolares em tempo de COVID-19:

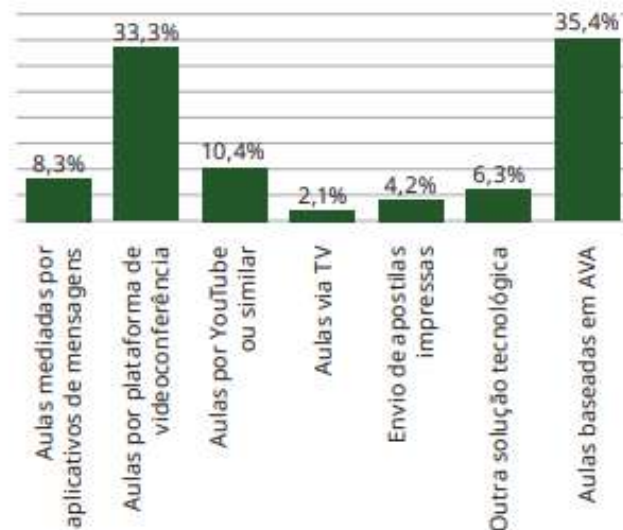
Em 11 de março de 2020 o mundo foi agitado pela declaração da Organização Mundial da Saúde (OMS) de que estaríamos inseridos em uma pandemia, provocada pela COVID-19, doença causada pelo novo coronavírus (Sars-Cov-2), atingindo mais de 180 países. Por se tratar de uma doença altamente contagiosa para a qual - à época - não havia tratamento nem vacina, o mundo passou a adotar medidas de distanciamento físico, adquirindo novos hábitos como o *home office* e a suspensão das aulas nos espaços escolares físicos, migrando as interações escolares para ambientes virtuais até então utilizadas no Brasil, prioritariamente, pelo método de Educação à Distância.

Com a defesa do distanciamento físico e do isolamento social como melhores práticas de prevenção, passamos a forjar outras relações de convívio social e, no campo educacional, práticas pedagógicas urgentes tiveram que ser acionadas para lidarmos com a pandemia. Essas práticas acabaram por desvelar desafios e tensões que a educação já vinha enfrentando nos últimos anos.



Disponível em: www.pixabay.com/ Acesso em 22 abr. 2023

A pandemia acabou por amplificar crises econômicas, políticas e sociais, tornando-as maiores e mais complexas e, ao mesmo tempo, denunciando. Na educação não foi diferente. Com a busca por soluções imediatas, muitas escolas adotaram estratégias alternativas, modificando suas rotinas pedagógicas, para que seu ano letivo não fosse suspenso e a manutenção dos vínculos na comunidade escolar fosse garantida, promovendo uma aceleração de muitas delas às exigências tecnológicas do século XXI, inclusive alterando sua infraestrutura física e tecnológica.



Soluções tecnológicas para continuidade das aulas durante a pandemia

Disponível em: www.abed.org.br/ Acesso em 22 abr. 2022

Conforme indica o gráfico acima, a cultura estabelecida na EAD clássica, baseada em ambientes virtuais de aprendizagem (AVA), apresentou-se, inicialmente, como a principal alternativa em 35,4% dos casos. No entanto, os dados indicam uma proximidade em relação à tendência que se consolidou com o prolongamento da urgência social: as aulas por plataformas de videoconferência.

Isso pode ser constatado com a crescente utilização dos serviços de videoconferência – como Zoom e o Google Meet – na educação, em todos os níveis e modalidades, a partir do segundo trimestre de 2020. Essa tendência é seguida por aulas em plataformas de compartilhamento de vídeos, como YouTube, e pela utilização complementar de aplicativos de mensagens instantâneas, por exemplo, Telegram e WhatsApp, como alternativas de atendimento.



Disponível em: www.pixabay.com/Acesso em 22 abr. 2023

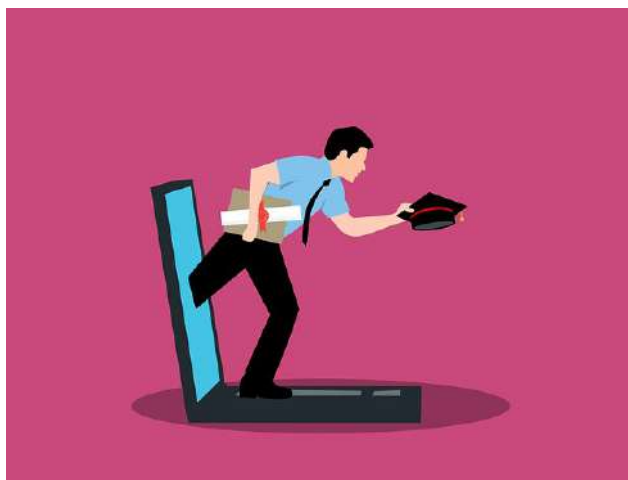
Vale ressaltar que muitos nomes foram dados à modalidade de educação não presencial, divulgados na grande mídia como se pertencessem a um “pacote único” de ensino, e não é por aí. Educação a distância, ensino híbrido, educação online e ensino remoto foram os termos mais utilizados e propositalmente embaralhados como se a metodologia, as competências e habilidades utilizadas fossem a mesma. E não são.

Presente na Legislação Educacional desde a promulgação da Lei de Diretrizes e Bases (LDB) nº 9394/96, com oferta em instituições de ensino,

especialmente de nível superior, a *Educação a Distância* – EaD adquiriu uma visibilidade nas demandas e preocupações da sociedade brasileira a partir do distanciamento social imposto pela pandemia de COVID-19. Emergencialmente as instituições de ensino, a mídia e a sociedade em geral, passaram a falar de EaD em uma confusão de nomes que denuncia o desconhecimento da modalidade, utilizando o termo como sinônimo de outras modalidades de ensino não presencial.

. Contemplada especialmente no artigo 80 da LDB, a EaD tem hoje um decreto nº 9.057/2017, que a define em seu 1º artigo como uma modalidade educacional na qual a mediação didático-pedagógica nos processos de ensino e aprendizagem ocorra com a utilização de meios e tecnologias de informação e comunicação, com docentes qualificados, com políticas de acesso, com acompanhamento e avaliação compatíveis e desenvolva atividades educativas por estudantes e profissionais da educação que estejam em lugares e tempos diversos (BRASIL, 2017).

Tal modalidade de ensino acumula construções sobre formatos de desenvolvimento curricular, material didático multimídia, procedimentos avaliativos específicos, demandas de conteúdos e práticas a serem trabalhadas em formato presencial e/ou a distância, além de ambientes e ferramentas de mediação virtual. Vale ressaltar que a ausência física do professor em sala de aula, substituída por uma tela de transmissão, não caracteriza a modalidade como EaD.



Disponível em: www.pixabay.com/ Acesso em 22 abr. 2023

O *ensino híbrido*, por sua vez, já surge como uma modalidade que consegue somar as dinâmicas educacionais presencial e a distância de forma igualitária, promovendo um encontro de saberes e práticas que não se sobrepõe à outra, mas sim promove uma mediação, desenvolvendo habilidades, conteúdos e produções.

Atualmente, no Brasil, este formato é regulado pelo Ministério da Educação que oferta, por Instituições de Educação Superior (IES), disciplinas na modalidade a distância em cursos de graduação presencial. De acordo com esta regulamentação as IES podem ofertar entre 20% e 40% da carga horária total dos seus cursos na modalidade a distância.

Vale destacar, no entanto, que a perspectiva de ensino híbrido pressupõe a realização de atividades com presença física, o que só foi possibilitado em 2021 com as políticas de vacinação e o uso de medidas preventivas como o acesso às máscaras e o uso do álcool em gel.

A *educação on-line*, muitas vezes confundida com as modalidades já citadas, é um conceito amplo e multifacetado, mas sem regulamentação no Brasil. Por apresentar um caráter complexo, a educação on-line é compreendida como um conjunto de ações de ensino-aprendizagem mediadas por tecnologias digitais que fortalecem práticas interativas.

Enquanto fenômeno nascido da cibercultura, a Educação On-line, portanto, não é sinônimo de EaD. Acaba por se definir apenas como uma perspectiva pedagógica que pode ser assumida como potencializadora de situações de aprendizagem mediadas por encontros presenciais, a distância ou em processos híbridos.

Deste modo, não são os encontros mediados por tecnologias e o uso de ambientes virtuais de aprendizagem que caracterizam essa perspectiva de ensino, mas sim a cibercultura enquanto fenômeno social associado à maneira como anônimos ou personalidades se apropriam das tecnologias digitais e do ciberespaço por meio de processos interativos e tutoriais de ensino, como exemplo, poderemos citar youtubers, coachs e até digital influencers.



Disponível em: www.pixabay.com/Acesso em 22 abr. 2023

A crítica feita a essa modalidade é que, muitas vezes, o processo de ensino adotado é centrado em pressupostos pedagógicos sem embasamento teórico, com fins de visibilidade, engajamento e lucro pautados no sucesso da sua transmissão, adotando lógicas massivas das mídias de massa.

Em razão da pandemia de COVID-19, um outro termo ganha repercussão e visibilidade na sociedade: o *ensino remoto*. A legislação educacional construída em razão da pandemia de COVID-19, não contempla o ensino remoto como modalidade de ensino. No entanto, esse termo se popularizou na mídia, nas redes sociais digitais e entre gestores públicos na tentativa de nomear as ações pedagógicas criadas para atender às regulamentações emergenciais referentes à educação escolar em tempos de pandemia.

Embora a legislação não conceitue o ensino remoto nem o adote como categoria de ensino, seu uso em situações atípicas e emergenciais como pandemias e outras catástrofes é eficaz e possível para a continuidade das atividades pedagógicas com o objetivo de diminuir os prejuízos derivados da suspensão das aulas presenciais e acaba evitando que o vínculo pedagógico planejado pela escola não seja rompido totalmente.

Vale destacar que nomear as modalidades, tipologias e práticas de ensino feitas aqui é promover a valorização das modalidades feitas em outro espaço escolar, evitando assim a precarização do sistema de ensino e o enfraquecimento e fragilização dessas áreas educacionais.

A pandemia da COVID-19 evidenciou as fragilidades da educação, expondo uma necessária mudança nos modos de ensino e aprendizagem no século XXI. A educação no contexto da cibercultura evoca o princípio de Paulo Freire de que educar não pode se resumir a práticas de transmissão de conteúdo.

1.2 Experiências Pedagógicas e COVID-19:

Não há dúvidas que a pandemia de COVID-19 acabou gerando perdas para a educação e para aprendizagem dos mais de 47.000.000 de estudantes matriculados no país¹. Na rede pública, esse abismo ainda foi maior, cabendo às secretarias propor alternativas para a suspensão das atividades presenciais físicas e um outro planejamento para o retorno dos estudantes.

Segundo dados do CIEB (Centro de Inovação para a Educação Brasileira) muitas escolas acabaram por adotar em caráter emergencial a mudança de seus calendários pedagógicos adotando a suspensão, o adiantamento de férias, recessos e até a permanência das atividades escolares. Esse tempo fez com que outras estratégias de ensino fossem valorizadas como o uso da modalidade EaD e até mesmo – na eficácia do programa de vacinação – a abertura para o ensino híbrido.



Fonte: Centro de Inovação para a Educação Brasileira.

Com o início da pandemia de COVID-19, muito se alterou nas casas dos estudantes brasileiros. Houve um aumento nas taxas de desemprego fazendo

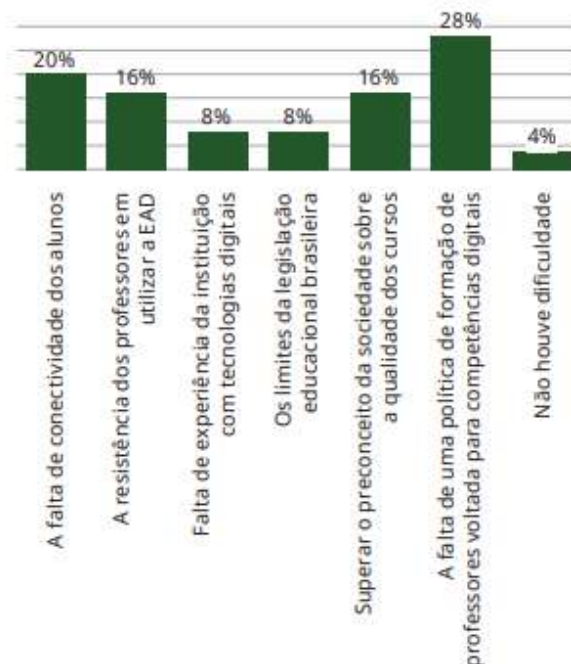
¹ Dados do Censo Escolar 2019 produzido pelo Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira (INEP) (BRASIL, 2020).

com que, todo orçamento do brasileiro passasse por alterações, já que o valor da faculdade era incompatível com a renda que possuía e isso é um importante fator que diz muito sobre o perfil dos alunos da modalidade EAD.

Com a crise sanitária, o número de evasões e de desistentes também teve seu aumento. Se antes as pessoas deixavam seus cursos por diversos motivos, indo da falta de identificação com a escolha até mudanças de planos em suas vidas, vemos, hoje, o fator econômico mais presente.

Segundo dados do censo da ABED (Associação Brasileira de Educação a Distância) de 2020 no modelo EAD, grande parte dos estudantes cursam licenciatura, o que acaba por contribuir com o aumento de mestres e doutores lecionando nas graduações.

Vale ressaltar que há fatores que levam ao afastamento de muitos alunos do ensino à distância, que segundo dados da ABED, vão da resistência das instituições e de professores ao uso de plataformas digitais, assim como ausência de capacitação para isso, devido à falta de conectividade dos alunos.



Maiores dificuldades para a ampliação da oferta da EAD

Disponível em: www.abed.org.br/Acesso em 22 abr. 2022

Ainda segundo dados do último ano, a grande maioria das pessoas que fazem cursos à distância são mulheres, que, por vezes, no meio de suas jornadas triplas entre trabalho, casa e maternidade, veem na EAD uma oportunidade de melhorar seus currículos sem sair de casa.

Porém, quando o recorte racial é feito, a pesquisa revela que a população negra não compõe a maioria em nenhuma modalidade de ensino. Na região Sudeste, as instituições presenciais e públicas têm conseguido igualar a quantidade de negros e brancos nas salas de aulas graças à implementação das cotas. A única região onde é possível notar uma quantidade de pessoas negras maior que a de pessoas brancas é o Nordeste do país, que respeita a relação demográfica de seus estados, compostos, em grande parte, por negros.



Disponível em: www.pixabay.com/Acesso em 22 abr. 2023

Quanto à classe social, as últimas pesquisas apontam que, na modalidade EAD, a maioria dos estudantes pertencem às classes C, D e E, enquanto na modalidade presencial, as classes A e B ainda ocupam bastante espaço, tanto em universidades públicas quanto em privadas, mesmo que estas correspondam a uma pequena faixa da população brasileira.

A possibilidade de realizar uma graduação à distância usando a internet expandiu o acesso e a chance de muitas pessoas realizarem seus sonhos, crescerem em suas carreiras e, até mesmo, mudarem suas realidades. Vale ressaltar que o fato do estudante poder escolher a que horas e de que maneira

estudar abre as portas da graduação àqueles que fazem parte da grande mão de obra trabalhadora do país.

Essa mudança é fundamental no combate às desigualdades sociais e econômicas e prova que a educação é um caminho necessário para o exercício da cidadania e para a correção de falhas estruturais em um Brasil que luta para eliminar sua histórica desigualdade.

2. BRASIL, BRASIS:

2.1 Formação do Povo Brasileiro

A formação do Brasil e da sua população não pode ser definida por palavras-chave ou por teorias, pois trata-se de uma experiência e um processo histórico, repleto de contradições, conflitos e desigualdades e ainda em construção. No percurso escolar que temos, somos levados a entender o Brasil como o país da diversidade cultural, que devido a mistura de raças originou um “povo novo”, tolerável, livre de preconceitos, um país diferente, onde todos cabiam, todos podiam.

Para a filósofa Marilena Chauí (2001) existe uma crença generalizada de que o Brasil é um país pacífico, generoso, alegre e até sensual; que apesar de sofredor, é um país sem preconceitos e acolhedor; que seus contrastes regionais, geram um país diverso e plural, faltando ao país apenas investimentos para a sua modernização e assim ser valorizado como os demais. Mas não é bem por aí.



Disponível em: www.pixabay.com/Acesso em 22 abr. 2023

Essa ideia de um país diverso – logo sem preconceitos - vem da falsa ideia de uma formação do povo brasileiro. Segundo Darcy Ribeiro (1995) surgimos do choque do invasor português com índios silvícolas e com negros africanos, estes dois últimos, povos que acabaram sendo escravizados. Ou seja, o povo brasileiro surge a partir de uma “mistura” ocasionada pelos povos responsáveis por sua formação, em uma violenta miscigenação de culturas.

Após o primeiro contato com os povos nativos, com violências que iam da invasão territorial ao etnocídio e genocídio de tribos indígenas, o plantio da cana de açúcar e a necessidade da mão de obra para sua execução fez com que inúmeros africanos fossem extraídos de suas terras para viverem na condição de escravizados. Tal fato é significativo na formação do Brasil. Estes foram trazidos brutalmente a um lugar até então desconhecido, distante de suas referências culturais e familiares, cabendo a eles recriar sua maneira de ver e agir no continente novo.

Muitos acabavam não suportando o sofrimento causado pela travessia, e como resistência recorriam ao suicídio, à violência e a formação de quilombos para se livrar da exploração e elaborar uma cultura à parte da ordem colonial. Outros buscavam meios de comprar a sua própria liberdade ou, mesmo sendo vistos como escravizados, conquistaram funções e redes de relacionamentos que lhes concediam uma vida com maiores possibilidades.

Vale ressaltar que o processo de miscigenação não se limitou ao contato entre o português e o indígena; a mistura de povos se estendeu também à

população negra. Com o passar do tempo, o reconhecimento desses sujeitos miscigenados passou a ser limitado pela cor da pele, distinguindo-os de outros grupos sociais.

PARA PENSAR O BRASIL:

O Censo Demográfico 2022 iniciou em agosto a coleta de dados em domicílios por todo o Brasil. Além de atualizar as estatísticas - a edição anterior foi a de 2010 - a pesquisa do IBGE tem relevância específica para populações como indígenas e quilombolas. "Primeiro, estar nas estatísticas oficiais já garante a esses grupos a existência perante o Estado. Nos materiais didáticos, na informação que circula na sociedade como um todo, muitas vezes eles estão como algo do passado. Tem esse papel de visibilizar a diversidade étnica que há no Brasil em termos de povos e comunidades tradicionais", explicou a Ecoa a coordenadora do Censo de povos e comunidades tradicionais do IBGE Marta Antunes.

Fonte: www.uol.com.br/ecoa/Acesso em: 23 abr. 2023

De forma lenta a agricultura e o uso da mão de obra escravizada foram sendo substituídos pela modernização capitalista. O trabalho escravo acabou abrindo espaço para a entrada de outros povos. Italianos, alemães, poloneses e portugueses não suportando os abalos causados pelas tensões políticas dos seus países, acabam vindo no Brasil em desenvolvimento a forma mais segura de buscar novas oportunidades contribuindo para a formação do operariado nas primeiras jornadas de trabalho em ambiente fabril.

Ao analisarmos a formação do povo brasileiro e seu processo de miscigenação, poderíamos pensar que as influências dos diversos povos promoveriam uma sociedade multiétnica, porém, ocorre o contrário, já que tais sujeitos foram condicionados a reproduzirem valores do país colonizador, sendo condicionado a adotar um papel receptor nesse processo de formação. A resistência desses povos fez com que o efeito da colonização fosse menos evidente, daí a leitura de um país miscigenado, diverso.

Todo esse processo formador deu origem a uma distância social no Brasil que separa e opõe diferentes grupos sociais, além de uma discriminação

que pesa sobre negros e indígenas, com imposições que anulam a manifestação de suas culturas de forma qualitativa e sem repressão.

Vale ressaltar que o primeiro desafio cultural imposto ao negro e ao indígena foi aprender a língua portuguesa em prol de sua comunicação e sobrevivência. Posteriormente, o domínio da língua portuguesa ocasionou uma difusão em todo o território, originando uma nova língua que contava tanto com dialetos tupi-guarani como de povos iorubás e bantos.

Apesar do Brasil ser um país que tem todo seu processo de construção relacionado à mistura de raças, onde índios e negros tiveram um maior destaque na sua formação cultural, a sociedade ainda se mostra resistente em assumir e reconhecer seu processo de formação, mantendo atitudes e pensamentos discriminatórios e preconceituosos, a favor de um embranquecimento de sua história, elencando a culinária e a linguagem como únicas formas de transmissão cultural dos povos nativos e africanos.

Assim, é urgente o reconhecimento desses povos na formação cultural brasileira a partir das suas práticas, representações, símbolos e rituais, demarcando identidades, proporcionando o fortalecimento da autoestima, e na reconstrução de nossa história.

2.2 Uma identidade para o Brasil

Enquanto sujeitos sociais que somos conduzimos nossas experiências por representações de quem somos, de quem podemos ou desejamos ser. Por envolver interação social, afetos, autoestima, a identidade é uma categoria social construída, expressa e percebida por diferentes linguagens: escritas, corporais, gestuais, imagéticas e midiáticas.

Fruto da ideia de pertencimento a um grupo, a um povo, a um movimento, produzindo significados, a identidade brasileira está ligada à formação cultural de um ou mais grupos humanos e está em constante transformação. Essa construção se apoia, também, de diversas matérias-primas fornecidas pela nossa história, pela geografia local, pela biologia, pela memória.



Disponível em: www.pixabay.com/ Acesso em 22 abr. 2023

Ao se pensar em apresentar o Brasil e o brasileiro, acabam, de certa maneira, por apresentá-lo, a partir de seu caráter "identitário", ainda que por uma identidade construída por meio da diferença, da miscigenação, da dominação. No entanto, embora podendo surpreender pela força da expressão, é possível se encontrar essa identidade nacional no brasileiro?

Pensemos na dimensão e na diversidade geográfica e territorial do Brasil, na variedade de costumes, culinárias, sotaques, na diversidade de seus valores, ideias, práticas, ritos, religiões, manifestações, tradições, expressões, sentimentos, que podemos verificar nas ruas, praças, casas, famílias, trabalhos, igrejas, empresas, entidades e associações, localidades, estados e regiões, conforme nos demonstra Roberto DaMatta em *O que faz o Brasil, Brasil?* (1997).

O que nos faz então sermos reconhecidos como "brasileiros" quando somos vistos pelo olhar do outro, pelo olhar estrangeiro? Como brasileiros das mais diferentes regiões, costumes e crenças se reúnem, se unificam, se identificam e são reconhecidos como tal, ou seja, como "brasileiros"?

Podemos apontar os fatores dessa unidade, como a língua falada e escrita que, apesar dos sotaques e usos regionais, apresenta sua semelhança; algumas comidas que já se tornaram nacionais; determinados "gostos" nacionais e certos comportamentos; algumas festas e manifestações; alguns sentimentos e expressões, que nos moldam de acordo com um "jeito de ser" brasileiro. Vale

ressaltar que a nossa identidade não nasceu pronta, ela foi planejada, construída.

A identidade brasileira, apesar de ser construída pela formação de povos nativos, africanos e europeus, se assumiu como “brasileira” apenas após o seu processo de independência, apenas durante o Segundo Reinado, quando o Brasil temia se fragmentar, e acabou buscando elementos que unificavam o território e o seu povo.



Disponível em: www.pixabay.com/ Acesso em 22 abr. 2023

Um projeto de construção da identidade nacional brasileira utilizou códigos de reconhecimento mútuo no país, com elementos narrativos de uma história que focava nas virtudes da jovem nação, dando orgulho a seus habitantes, e assim, confiança em relação ao seu futuro – aqui início do Segundo Período Monárquico.

Naquele momento, o Brasil não precisava de uma História que falasse das tensões e sim de uma união, de um povo só. Mas afinal, o que tornava alguém brasileiro no século XIX? Quais elementos originais o Brasil necessitava para marcar seu lugar entre as grandes nações?

Literatura, história e geografia passaram a se tornar, cada uma à sua maneira, campos de ponto de união do Brasil e de diferenciação em relação aos europeus, afinal, destacando a exuberância do país. Porém, apenas a natureza não era suficiente para apresentar a originalidade do Brasil, era preciso apresentar o fruto daquele habitat.

O homem brasileiro, representado principalmente pelos elementos indígenas e mestiços, foi utilizado para materializar o exuberante país, realizando a ideia da mestiçagem das três raças, construindo um mito de uma democracia racial no país. Vale ressaltar que as três raças não foram assumidas na sua “forma natural”, logo caberia também o papel de aperfeiçoar essas raças – através do branqueamento de sua população e a civilização do indígena – para o desenvolvimento da nação.

Estavam então determinados os elementos que definiriam a identidade nacional brasileira: a natureza e sua gente. Também já se sabia o modelo civilizacional que o Brasil deveria seguir e o modo como ele se destacaria entre essas nações, era um país unido, democrático, para todos.

Chegamos, enfim, à questão: mas e o povo brasileiro, quem é? Dentre tantos autores que procuram responder isto, podemos citar Sérgio Buarque de Hollanda, Darcy Ribeiro e suas respectivas obras. Dessas leituras, podemos extrair uma conclusão: os brasileiros são tantos, tão variados e diversificados, tão múltiplos em suas origens e trajetórias que talvez nunca venhamos saber de fato quem ele é.

Poderemos falar em fatores de unidade que construídos ao longo da história nos aproximam enquanto brasileiros. Porém pensemos também na diversidade que segue, indo da formação étnica, nas diferenças por fatores como a região geográfica, gênero, geração e classes sociais.

3. O TRABALHO NO SÉCULO XXI:

3.1 Tenha um bom trabalho precarizado

Desde as primeiras décadas do século XIX, ao ganhar força no processo industrial, o trabalho assalariado, ao mesmo tempo que se expandiu, promoveu e acompanhou as grandes mudanças sociais do seu tempo, revelando-se como um novo fator de estruturação de desigualdades sociais.

Foi com a Revolução Industrial, na Inglaterra, que se tornou evidente essa realidade social, mediada pela produção e pelo capital, além claro da força crescente do movimento operário que acabou por, em suas reivindicações, ajudar a mostrar a natureza da economia capitalista, além das desigualdades econômicas e sociais.

A histórica luta travada pela classe operária foi marcada por conflitos, mas também por progressos; podemos destacar entre eles a conquista das 8

horas de trabalho diárias, o direito à greve, à sindicalização e a CLT. Porém, tais conquistas se desfazem quando ao entrarmos no século XXI, assistimos à precarização do trabalho em nome de uma modernização fria e excludente.

Este processo de precarização não é recente, nem veio com a virada do século. Promovendo desigualdades dentro do mercado de trabalho, a precarização se manifesta na imposição de uma economia informal ao trabalho flexível (combinando diferentes rotinas de trabalho), do trabalho de gerações mais jovens (de caráter temporário, parcial e que não valoriza suas qualificações escolares) até a adaptações aos setores tecnológicos e esse processo veio com a adoção do neoliberalismo nos países desenvolvidos.

A entrada do século XXI acabou por marcar novas medidas para as relações trabalhistas. O modo de produção exigido e a acumulação capitalista submetem o trabalhador às suas regras, mutáveis pelas exigências do mercado fazendo-o empenhar-se por inteiro ao trabalho, como se fosse parte da empresa. As leis de mercado, agora determinadas pelo neoliberalismo, enaltecem a mercadoria e o consumo, buscando, como resultado, um lucro de curto prazo, independente das condições do trabalhador.

COM A PALAVRA, O CONCEITO:

Neoliberalismo é uma teoria econômica que defende a livre-iniciativa, ou seja, o direito de um empresário fazer investimentos no ramo que considerar mais lucrativo, opondo-se à presença do Estado na economia.

O neoliberalismo acaba por produzir um quadro desolador para os trabalhadores, que se veem impedidos de ter acesso a um emprego, dificultado com a exigência de qualificação técnica para as novas tecnologias que surgem com o novo modelo de acumulação de capital. Os altos índices de desemprego produzem, o que Marx chamaria de “exército de reserva”, pondo a classe trabalhadora em condições precárias de trabalho.

Tal precarização é materializada nos processos de terceirização, subcontratação e trabalho informal. O discurso neoliberal também se materializa com as propostas de privatizações de instituições públicas, redução de gastos

públicos e ataque aos movimentos sindicais, a defesa de uma flexibilização dos direitos trabalhistas, redução de salários e redução de benefícios previdenciários. O pensamento neoliberal também considera que os sindicatos, historicamente, criaram uma rigidez nas relações de trabalho, dificultando sua flexibilidade.

QUESTÕES PARA REFLETIR:

- Qual será o destino dos trabalhadores diante do neoliberalismo?
- Qual será o destino dos trabalhadores que não conseguem se engajar nas novas tecnologias exigidas no mundo do trabalho?

O pensamento neoliberal também tem como característica justificar os graves problemas sociais, entre eles a pobreza e a miséria. Tais problemas são entendidos pelo neoliberalismo como naturais, já que são esses “miseráveis” os próprios culpados por estarem nessa condição, pelo simples motivo de que se todos têm as mesmas oportunidades por mérito e esforço, só os mais hábeis teriam sucesso e por conseguirem não teriam responsabilidade pela miséria alheia. Para o pensamento neoliberal, não existiria exploração, pois todos são livres para escolher o seu próprio caminho, o de quem serve e o de quem é servido.



Disponível em: www.pixabay.com/ Acesso em 23 abr. 2023

Outro discurso criado pelo neoliberalismo é que essas mudanças no campo trabalhista devem ser entendidas pelos trabalhadores como normal para

o momento atual, pois são necessários sacrifícios para que haja o progresso e o desenvolvimento da sociedade.

Para que as políticas neoliberais sejam implantadas com sucesso, além do consentimento do operário da “sua cooperação para o sucesso da empresa”, é necessária também a “cultura do medo”. Esta coerção está presente, por exemplo, no medo do desemprego, da miséria, da inadimplência, representando uma forma eficaz de controle capitalista do trabalho nas condições de vida do trabalhador. O medo do desemprego, por sua vez, precariza o trabalhador, comprometendo possíveis reivindicações suas em atividades sindicais.

PARA IR ALÉM:

Dois dias, uma noite: (Bélgica, 2015. Direção de Jean-Pierre Dardenne e Luc Dardenne. Duração: 95 min)

O filme retrata a história de Sandra, que acaba sendo vítima de uma votação realizada na empresa em que trabalha: os demais funcionários decidiram que ela deveria ser demitida para que eles pudessem ter seu aumento salarial. O resultado do voto só será legitimado na segunda-feira, o que dá a Sandra a chance de reverter a situação ao longo do fim de semana.

Assista ao filme e identifique como os diretores trabalharam a questão do neoliberalismo e a precarização do trabalho.

3.2 Terceirização do Trabalho

Em condições precárias impostas, o trabalho é cotidianamente associado à insatisfação, sofrimento e até tortura, além de outros adjetivos que o associam sempre a um grande esforço. O próprio termo trabalho historicamente acaba por ter significados distintos ao longo da sua história. Segundo João Bosco Santos², o termo surgiu no século XI, originado da palavra latina *tripalium* que significava um instrumento de três pés utilizado para torturas.

² SANTOS, J. **O avesso da maldição do Gênesis:** a saga de quem não tem trabalho. São Paulo: Annablume; Fortaleza: Secretaria da Cultura e Desporto do Governo do Estado do Ceará, 2000.

Outro termo indicado como surgimento da palavra é *trabaculu*, da mesma raiz da palavra trava ou travar, tendo no latim o significado da corda que amarrava escravizados, forçando-os ao trabalho. Assim, o termo trabalho teve como significado primeiro o de castigo, tortura, tormento e sofrimento.

Em alguma medida, esses significados permanecem até nossos dias, principalmente quando não se estabelece uma relação de prazer do trabalhador com o resultado de seu trabalho. Segundo Santos, algumas expressões que concebem o trabalho como negação ou sofrimento ainda são utilizadas pelo senso comum: “dar trabalho”, no sentido de exigir esforço ou atenção; causar transtorno ou preocupação; uma “coisa trabalhosa”, algo fatigante, difícil, demorado.

Esses significados passam uma imagem de trabalho que se distancia do prazer e se coloca apenas como uma necessidade misturada à obrigação de sobrevivência dentro de um sistema capitalista, tendo como base o tripé trabalho–salário–consumo.



Disponível em: www.pixabay.com/Acesso em 23 abr. 2023

Com a implementação do novo modo de produção e de acumulação capitalista, a noção de trabalho se amplia, reduz a classe trabalhadora, mas mantém sua imagem de esforço e tortura. A terceirização, a contratação temporária, a contratação precária sem o registro em carteira e a subcontratação são elementos do neoliberalismo e demarcam os espaços ocupados pela classe trabalhadora.

A terceirização acaba sendo posta em prática porque as organizações a veem como necessária para o crescimento e desenvolvimento de suas áreas, promovendo eficiência, redução de custos, maior rentabilidade, otimização do tempo e melhora na qualidade do serviço.

A lei de mercado, imposta pelo neoliberalismo, faz com que direitos trabalhistas adquiridos ao longo do tempo acabem fragilizados. Com a flexibilização das leis trabalhistas, a precarização do trabalho acabou se estabelecendo, dando espaço para que empresas desrespeitem durante a contratação a garantia de direitos aos trabalhadores e o trabalhador refém da “cultura do medo” do desemprego acabam aceitando as condições impostas.

Então, os empregadores sentem-se autorizados a também não cumprirem outras normas obrigatórias. Com isso, pouco a pouco, o direito do trabalho vai desaparecendo, se distanciando daqueles princípios de proteção ao trabalhador.

O neoliberalismo e consequentemente a terceirização do trabalho apresentam realidades difusas que confundem o trabalhador, dando a ele a falsa ideia de que mais opções de trabalho surgiriam e que ele estaria mais seguro se fizesse seu trabalho.

Por um lado, assistimos às novas tecnologias na indústria e avanços do setor terciário produzindo empregos mais sofisticados, tanto na área técnica quanto profissional, exigindo um conhecimento teórico maior; por outro, vê-se o crescimento da precarização e surgimento do trabalho em domicílio e à distância. A terceirização surge então como uma forma de burlar as leis trabalhistas, reduzindo os custos com o trabalho. O trabalhador continuaria empregado, mas sem vínculo com empresas.

Com o isolamento do trabalhador, distanciando-o da empresa, um efeito dominó surge, já que a terceirização o desmobiliza politicamente e enfraquece sua participação em movimentos sindicais, tornando-o vulnerável à fácil redução de salários, flexibilização da sua jornada de trabalho e sem garantias de direitos trabalhistas. Vale ressaltar que uma outra defasagem no campo trabalhista imposto pela terceirização é o distanciamento do trabalhador à sua formação de

consciência de classe, fragmentando-o à mera função que ocupa naquela empresa.



Disponível em: www.pixabay.com/Acesso em 23 abr. 2023

Destaca-se que com a precarização das relações trabalhistas acaba-se por reduzir também a classe trabalhadora. O espaço da política, representado pelos sindicatos, aos poucos começa a ser corroído. O abalo dos direitos trabalhistas e as rápidas transformações impostas ao mundo do trabalho, fazem o trabalhador perder sua identidade. Tudo parece se tornar supérfluo, substituível, inclusive o trabalhador.

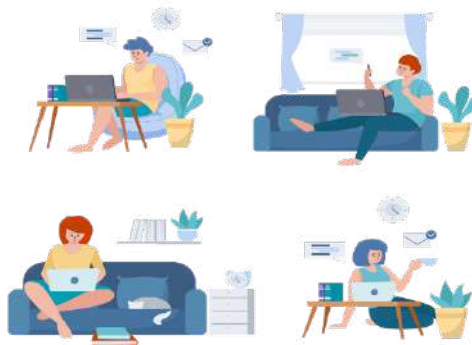
Com o processo de terceirização, a subjetividade do trabalhador passa a não lhe pertencer mais, sendo deslocada para o empregador, que a utiliza, absorvendo não só o trabalho bruto, mas também os desejos e os medos daquele funcionário. Os avanços tecnológicos que surgiram, ao invés de libertar o homem de seu trabalho repetitivo, acaba por penalizá-lo pelo medo de ficar desempregado. E é preciso pensar nisso; pensar no futuro do trabalho é pensar também no futuro das classes e das desigualdades que ele impõe. Um outro mundo é possível.

3.3 Trabalho: conquistas e desafios

A pandemia do novo coronavírus acelerou diversas mudanças em diferentes áreas trabalhistas, ampliando a utilização da tecnologia para a execução das atividades laborais em ambientes remotos. No mercado de

trabalho ocorreu uma ampliação do trabalho remoto por meio da possibilidade de utilização de funcionalidades tais como reuniões e colaboração remotas.

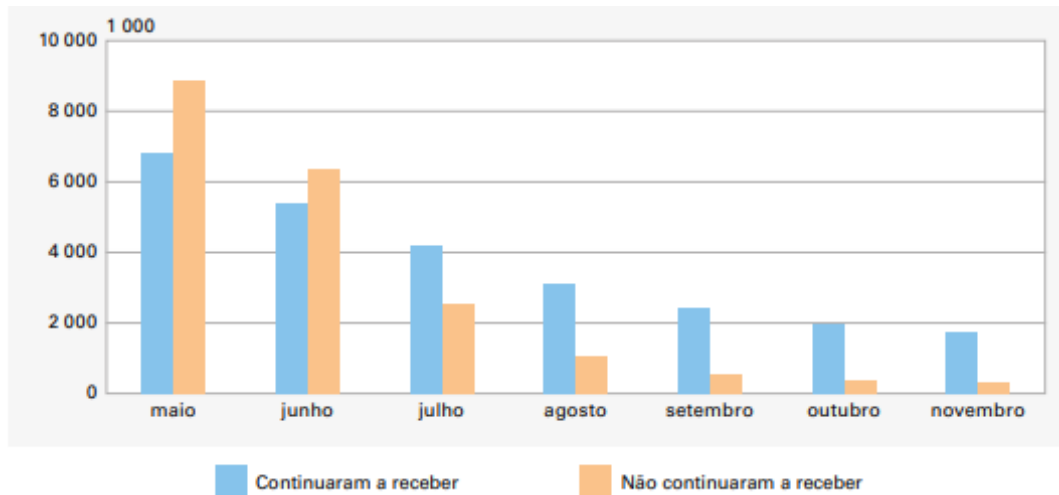
De acordo com Góes (2020), esse fenômeno é mundial, havendo uma forte associação positiva entre a renda do país e a presença do trabalho remoto. Mas isso não quer dizer muita coisa aqui no Brasil, já que grande parte da população ainda não se encontra totalmente inserida no campo digital e ao ser analisada pelo recorte de gênero e raça, os dados acabam reduzindo.



Disponível em: www.pixabay.com/ Acesso em 23 abr. 2023

Nesse contexto, de acordo com a PNAD COVID-19, em maio de 2020 10,3% de pessoas ocupadas trabalharam de forma remota, sendo a maior proporção dentre as que possuíam o nível superior completo (31,1%). Nos demais níveis de instrução, a presença dessa modalidade de trabalho foi inferior, sendo de 6,0% entre os que possuíam do ensino médio completo ao superior incompleto, em torno de 1% na categoria até o ensino médio incompleto e em torno de 0,5% na categoria sem instrução ao fundamental incompleto. Houve também maior participação de mulheres (12,9%) do que de homens (8,4%), o que pode estar associado aos maiores níveis de escolaridade e às atividades econômicas onde atuavam.

Número de pessoas ocupadas afastadas pelo distanciamento social
que continuaram ou não a receber os rendimentos - Brasil - 2020



Fonte: IBGE, Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílios COVID-19.

Nota: Dados referentes aos meses de maio a novembro de 2020.

São sinalizados por esses dados que as ocupações de profissionais acadêmicos são mais passíveis de serem exercidas de forma remota, ou seja, as que exigem maior qualificação, recortando aí uma parcela da população que não ocupa esses espaços por questões que vão da etnia à escolaridade.

Segundo dados do IBGE, ao contrário do observado para o afastamento por distanciamento social, a participação entre as pessoas brancas (14,1%) foi mais do que o dobro das pessoas pretas ou pardas (6,8%). Por grupos de idade, as pessoas entre 30 e 49 anos foram as que mais adotaram essa forma de trabalho (11,4%), enquanto nas demais faixas a participação foi inferior a 10%. Veja a tabela abaixo:

Proporção de pessoas ocupadas de forma remota, segundo características selecionadas -
Brasil - 2020

Características selecionadas	Proporção de pessoas ocupadas de forma remota (%)						
	maio	jun.	jul.	ago.	set.	out.	nov.
Brasil	10,3	10,4	10,3	10,2	9,7	9,0	8,7
Sexo							
Homem	8,4	8,1	7,8	7,5	7,1	6,7	6,3
Mulher	12,9	13,6	13,7	14,0	13,4	12,4	12,0
Cor ou raça (1)							
Branca	14,1	14,3	14,3	14,0	13,4	12,4	11,9
Preta ou parda	6,8	6,8	6,7	6,7	6,3	5,9	5,6
Grupos de idade							
14 a 29 anos	9,1	9,1	9,0	8,6	8,1	7,3	7,1
30 a 49 anos	11,4	11,4	11,2	11,1	10,7	9,9	9,5
50 a 59 anos	9,1	9,4	9,5	9,5	9,1	8,7	8,3
60 anos ou mais	9,9	10,4	10,5	10,7	10,1	9,5	9,1
Nível de instrução							
Sem instrução ao fundamental incompleto	0,5	0,3	0,4	0,5	0,3	0,3	0,3
Fundamental completo ao médio incompleto	1,3	1,2	1,1	1,1	1,0	0,9	0,9
Médio completo ao superior incompleto	6,0	5,9	5,9	5,5	5,0	4,6	4,4
Superior completo ou pós-graduação	31,1	31,9	31,1	31,0	30,2	28,3	27,1

Fonte: IBGE, Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílios COVID-19.

Nota: Dados referentes aos meses de maio a novembro de 2020.

Não estão apresentados os resultados para cor ou raça amarela, indígena e pessoas sem declaração de cor ou raça.

Góes (2021) mostra, a partir das informações da PNAD COVID-19, que mais de 60% das pessoas ocupadas em trabalho remoto estavam no setor privado. Em maio, correspondiam a 68,1% do total, chegando em novembro a 61,1%. Eram 4,5 milhões no setor privado e 2,9 milhões no setor público. Além disso, o autor ressalta a força do setor formal nesse tipo de trabalho, com participações relativas em torno de 84% durante todo o período da pesquisa, o que representa cerca de 6,2 milhões de trabalhadores.

Tais dados revelam a precarização do trabalho que já existia antes da pandemia e que foi evidenciada com ela, empurrando uma grande parcela da população ou ao desemprego ou ao trabalho informal. Causa muito comum para a escolha do caminho da informalidade é a falta de preparação para encarar o mercado de trabalho e a fuga do desemprego. Quantas pessoas não passaram a fazer doces, por exemplo? Quantas pessoas não começaram a trabalhar com carros de aplicativo?

Essas informações ao serem cruzadas com os estados do país, revelam disparidades que precisam ser apresentadas. Em 2022, pouco mais de um quarto (27,4%) dos jovens piauienses de 15 a 29 anos encontravam-se sem

estudar e sem uma ocupação no mercado de trabalho. Tal indicador foi superior ao registrado para o país, que foi de 25,8%, mas inferior ao observado para a região Nordeste, que atingiu 33%.

No Piauí, há cerca de 220 mil jovens nessa situação e no país esse quantitativo chegou a cerca de 12,7 milhões de pessoas. Em termos de faixa etária no Piauí, estavam sem estudar nem trabalhar: 7,6% dos jovens de 15 a 17 anos; 31,6% dos jovens de 18 a 24 anos e 38,2% dos jovens de 25 a 29 anos. Segundo dados do IBGE, os motivos informados pelos jovens por não conseguirem trabalho, foram o de não haver trabalho na localidade em que moravam e o de ter que cuidar dos afazeres domésticos, dos filhos ou de outros parentes.

Em 2022, a média anual de trabalhadores sem carteira de trabalho assinada atingiu 12,9 milhões. O número é recorde para o indicador desde o início da série histórica da Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílio Contínua (PNAD), em 2012. O número de pessoas nessa situação aumentou 14,9% em relação a 2021, quando havia 11,2 milhões de trabalhadores sem carteira assinada.

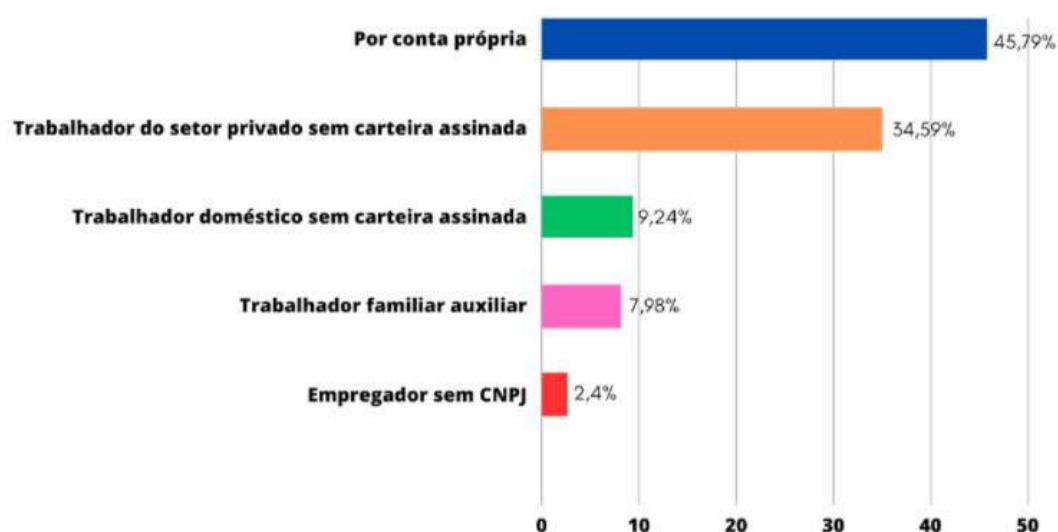
Os trabalhadores por conta própria - formais ou informais - somaram 25,5 milhões no ano, alta de 2,6% em relação ao ano anterior. O estudo divide os trabalhadores informais em quatro categorias: os informais de subsistência, os informais com potencial produtivo, os informais por opção e os formais frágeis.

Os informais de subsistência (60,5%), inclui os profissionais de baixa ou nenhuma qualificação e que oferecem serviços de demanda instável, conhecidos como 'bicos'. Os informais com potencial produtivo (16,1%) representam os trabalhadores que não são formalizados por conta dos custos implicados ou pela falta de oportunidades.

Os informais por opção (2,3%) são aqueles que têm condições de se formalizarem, mas pretendem se manter dessa forma para ampliar seu orçamento. Os profissionais classificados como formais frágeis (21,1%) têm CNPJ ou carteira de trabalho assinada, mas com contratos intermitentes, redução dos direitos formais e ameaça de voltar à informalidade total.

A pesquisa também traçou o perfil do trabalhador informal brasileiro de subsistência. Ele é homem, jovem, preto e de baixa escolaridade. Cerca de 75% têm o ensino fundamental incompleto ou inferior. Na faixa etária de 14 a 17 anos, o grupo representa mais de 80% e nas idades de 18 a 24 anos, os informais de subsistência são 64% do total. Na análise por regiões, a presença desse grupo é especialmente expressiva nas regiões Norte (49%) e Nordeste (45,5%). A maioria deles trabalha com serviços ligados a comércio, reparação de veículos e construção.

O trabalho informal surge aqui como uma realidade de tempos pós-pandêmicos, já que a pandemia ao afetar também o processo educacional no Estado acabou fragilizando a permanência desses jovens nas escolas e assim ampliou as estatísticas de evasão escolar e de trabalho informal. No Piauí, os dados não repetem a estatística nacional, mas seguem em evidência.



Ocupação na informalidade do Piauí em 2022 (em %)

O maior número de pessoas ocupadas na informalidade no estado do Piauí é constituído por trabalhadores por conta própria sem registro no CNPJ, com 327 mil pessoas (45,79%). Na sequência, vem as pessoas ocupadas no setor privado sem carteira assinada, com um contingente de 247 mil pessoas

(34,59%); trabalhadores domésticos sem carteira assinada, com 66 mil pessoas ocupadas (9,24%); trabalhador familiar auxiliar, com 57 mil pessoas (7,98%); e empregadores sem CNPJ, com 17 mil pessoas (2,4%).

Vale ressaltar que a informalidade não é a primeira opção da maioria. A falta de emprego e de capacitação para entrar no mercado são os principais fatores que levam as pessoas a recorrerem ao trabalho informal. Há quem defenda a ocupação informal justificando a decisão pela liberdade que adquiriu de definir suas próprias horas e escolher seus próprios projetos. Apesar de não serem acobertados pelo seguro-desemprego e INSS, essa defesa é a marca dos tempos neoliberais que estamos vivendo.

4. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS:

ALVES, G. **O novo (e precário) mundo do trabalho: reestruturação produtiva e crise do sindicalismo.** São Paulo: Boitempo, 2000.

BRASIL. Ministério da Educação. Decreto nº 9.057, de 25 de maio de 2017. Regulamenta o art. 80 da Lei nº 9.394, de 20 de dezembro de 1996, que

estabelece as diretrizes e bases da educação nacional. **Diário Oficial da União**, Brasília, 25 maio 2017.

BRASIL. Ministério da Educação. Portaria nº 544/2020. Dispõe sobre a substituição das aulas presenciais por aulas em meios digitais, enquanto durar a situação de pandemia do novo coronavírus - Covid-19, e revoga as Portarias MEC nº 343, de 17 de março de 2020, nº 345, de 19 de março de 2020, e nº 473, de 12 de maio de 2020. **Diário Oficial da União**, Brasília, 16 jun. 2020.

CHAUÍ, M. **Brasil: mito fundador e sociedade autoritária**. São Paulo: Fundação Perseu Abramo, 2001.

DA MATTA, R. **Carnavais, malandros e heróis: para uma sociologia do dilema brasileiro**. Rio de Janeiro: Rocco, 1997.

_____. **O que faz o Brasil, Brasil?** Rio de Janeiro: Rocco, 1993.

DECCA, E. Cidadão, mostre-me a identidade! *In*: **Caderno Cedes**, Campinas, V.22, nº 58, pp. 7-20, 2002.

GÓES, G.; MARTINS, F.; NASCIMENTO, J. **Potencial de teletrabalho na pandemia: um retrato no Brasil e no mundo**. Carta de Conjuntura, Rio de Janeiro: Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada - Ipea, n. 47, p. 1-10, 2020. Disponível em: www.ipea.gov.br/Acesso em: abr. 2023.

HOLANDA, S. **Raízes do Brasil**. São Paulo: Companhia das Letras, 1995.

IBGE. [Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílios Contínua - PNAD]. Acesso em: abr. 2023.

LARAIA, R. **Cultura: um conceito antropológico**. Rio de Janeiro: Jorge Zahar, 1992.

LE MOS, A. **Isso (não) é muito Black Mirror: passado, presente e futuro das tecnologias de comunicação e informação**. Salvador: EDUFBA, 2018.

PRETI, O. **Autonomia do Aprendiz na Educação a Distância: significados e dimensões**. Cuiabá: UFMT/NEAD, 2005.

RIBEIRO, D. **O povo brasileiro: a formação e o sentido do Brasil**. São Paulo: Companhia das Letras, 1995.

SANTOS, J. **O que é cultura.** São Paulo: Brasiliense, 1992.

Escola Estadual com muito orgulho



SECRETARIA
DA EDUCAÇÃO - SEDUC

