

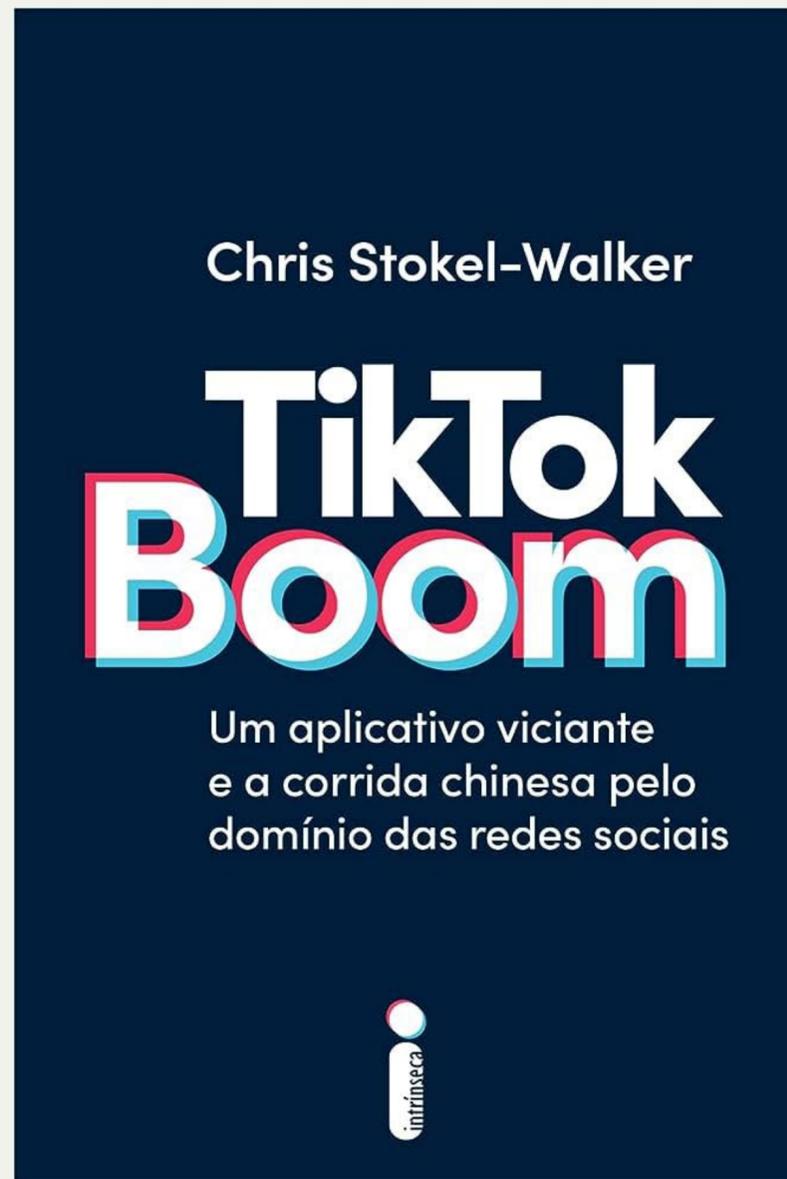
# VICTOR GERHARDT

designer gráfico • capista • diagramador

DIVERSOS

EDITORA INTRÍNSECA

ADAPTAÇÃO DE **CAPA**  
E DIAGRAMAÇÃO



2022



2022

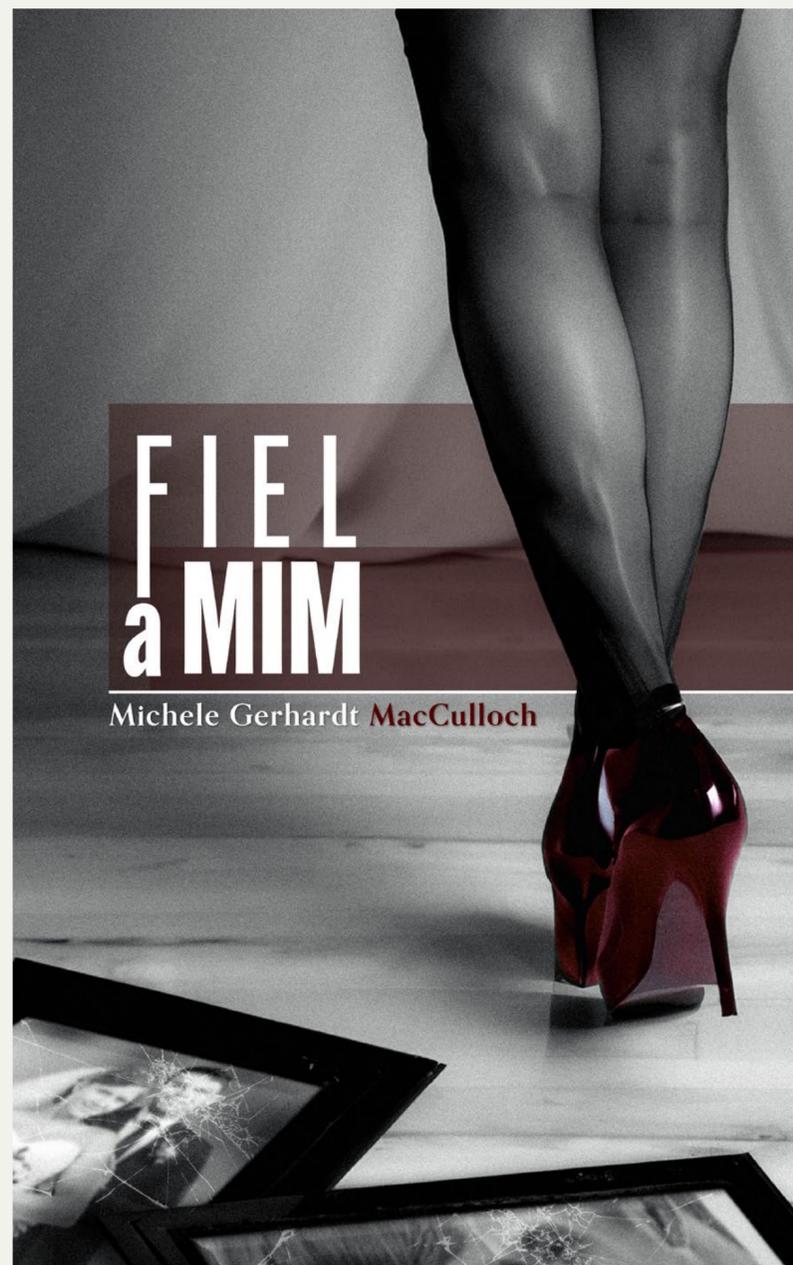


2023

DIVERSOS

CALLIOPE

CAPA  
E DIAGRAMAÇÃO DE EBOOK



2023



2023



2023

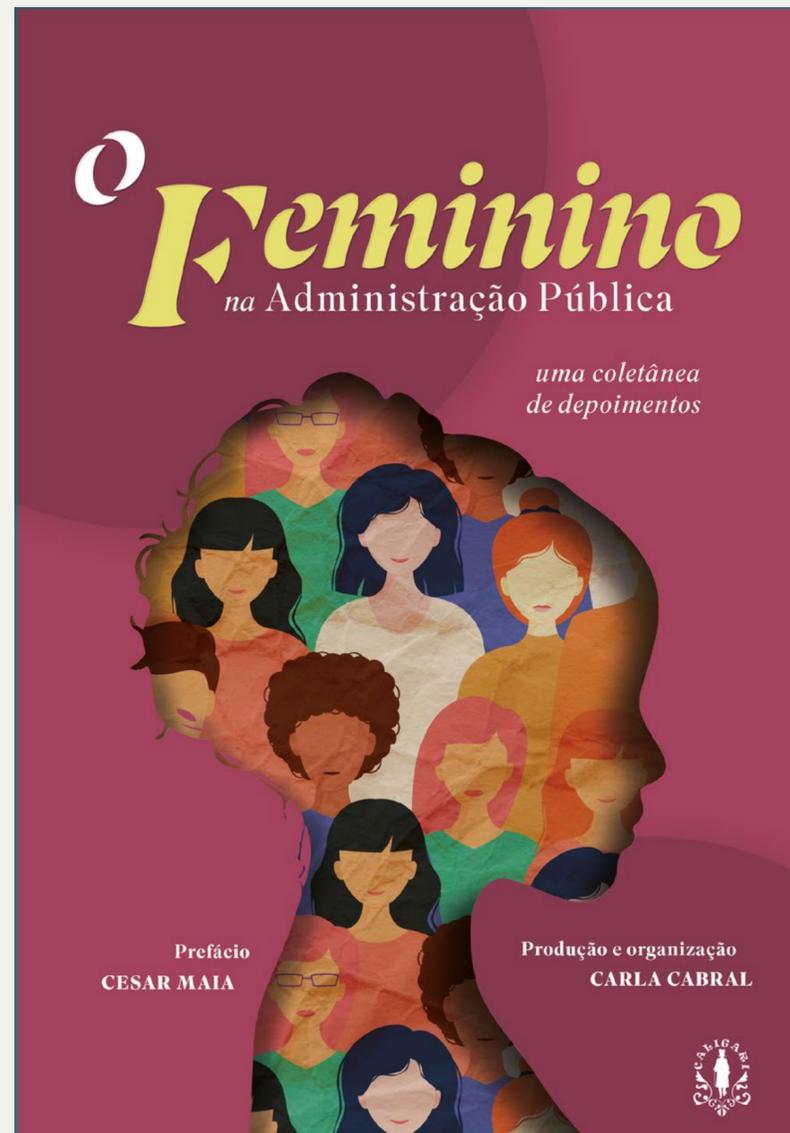
VICTOR GERHARDT

# O FEMININO NA ADMN. PUB.

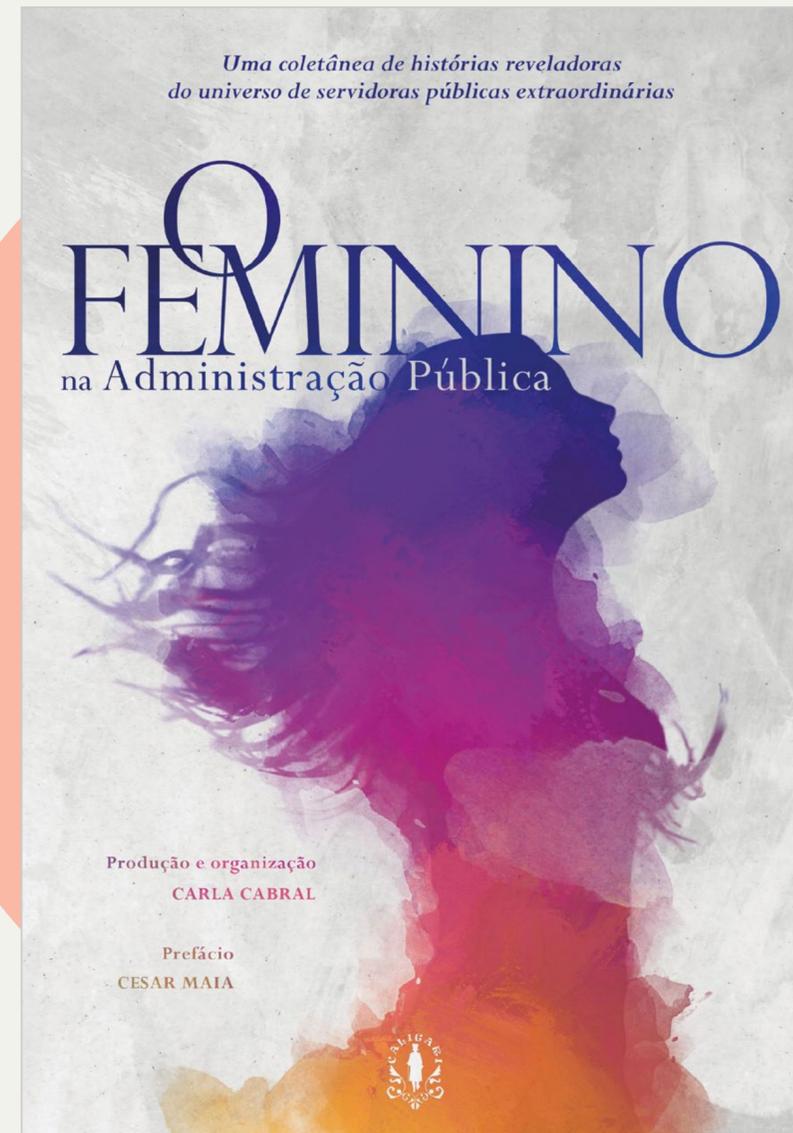
EDITORA CALIGARI

# CAPA

opção 1



opção 2 (aprovada)

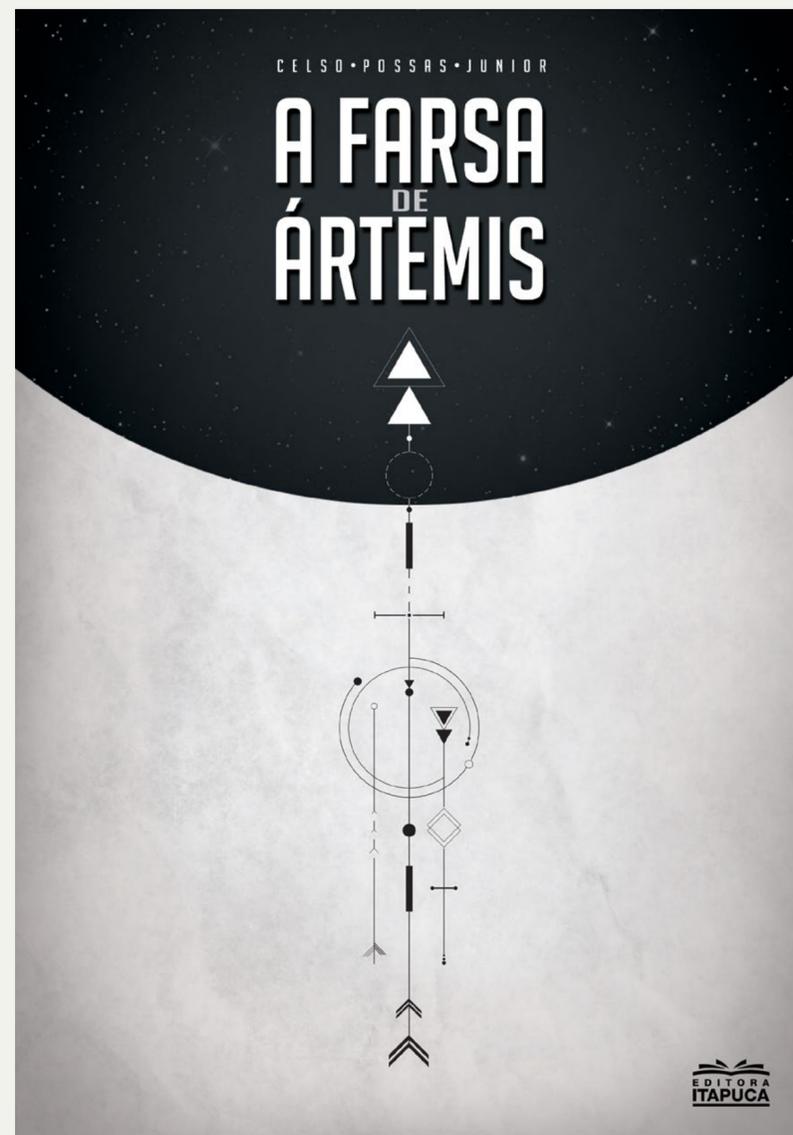


# A FARSA DE ÁRTEMIS

EDITORA ITAPUCA

# CAPA

opção 1



opção 2 (aprovada)



opção 3



# BAR DO AGULHA

EDITORA ITAPUCA

# CAPA

opção 1



opção 2 (aprovada)



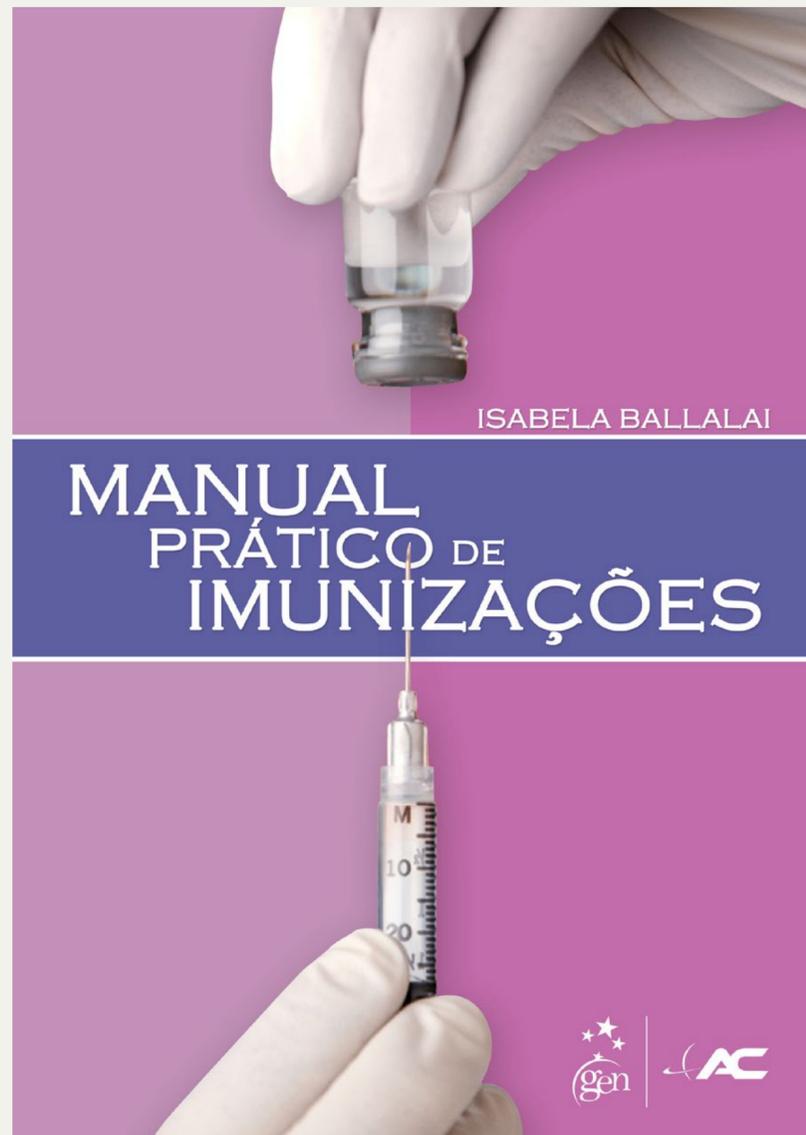
2017

# MANUAL PRÁTICO DE IMUNIZAÇÕES

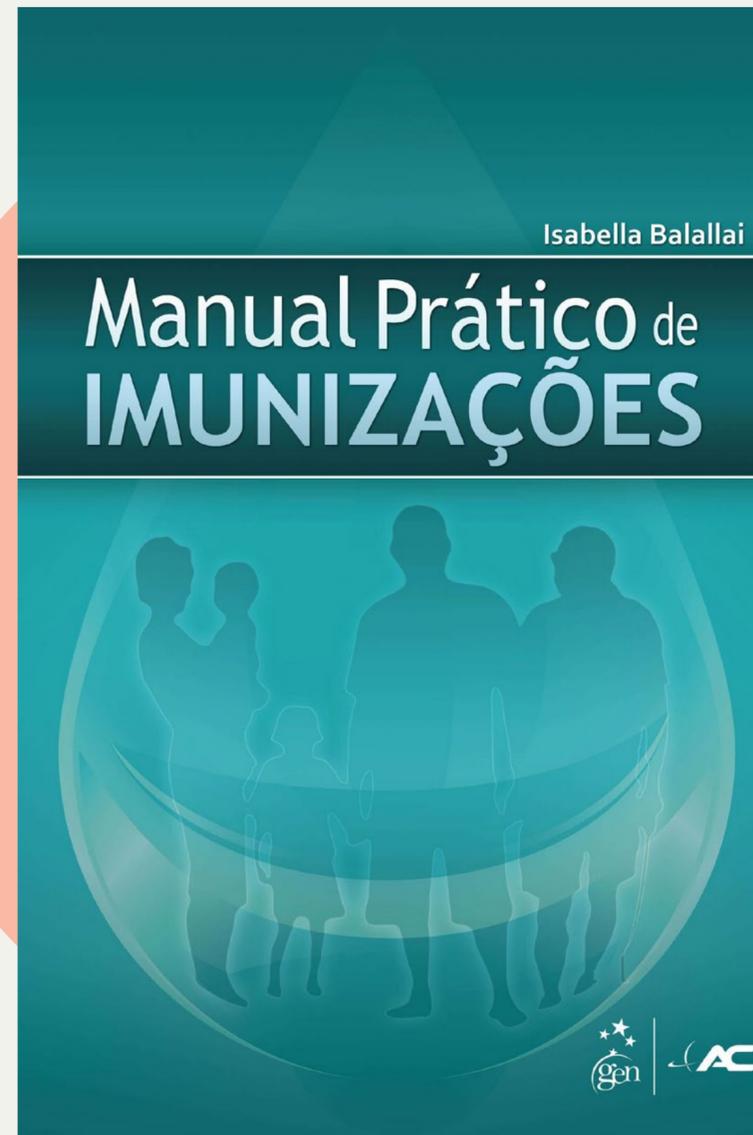
AC FARMACÊUTICA - GEN

# CAPA

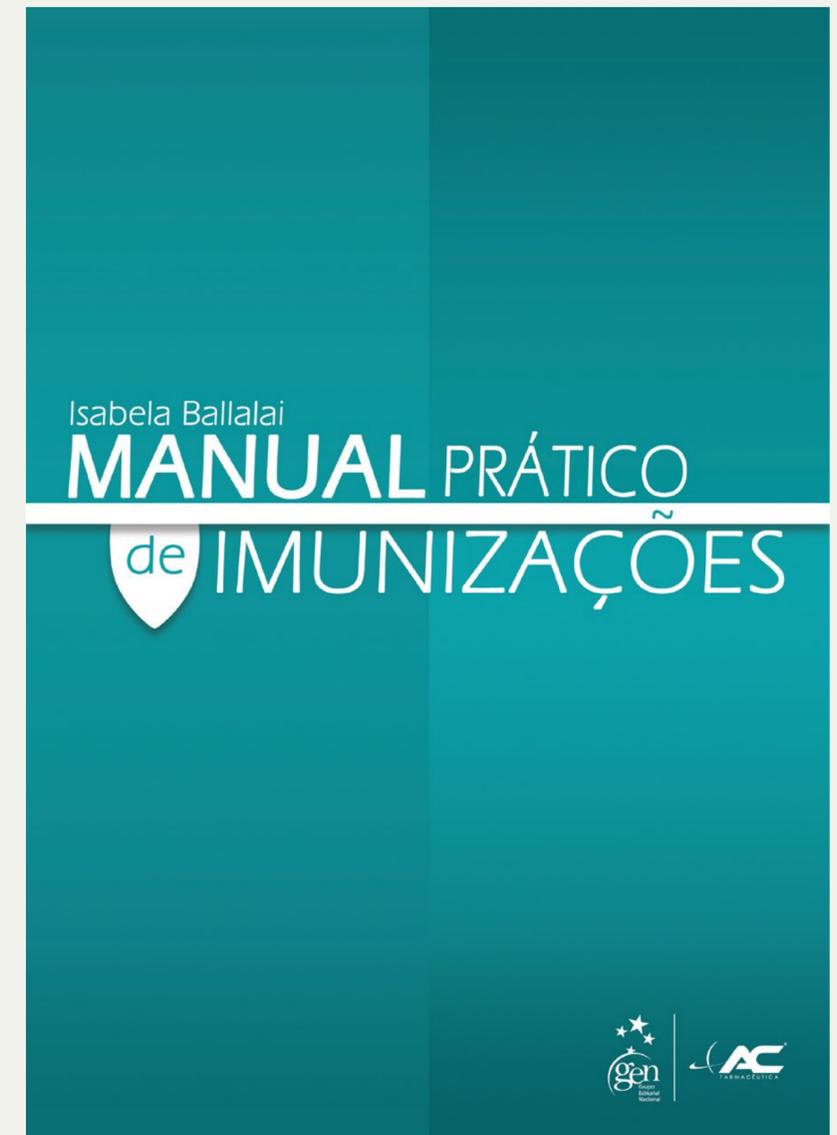
opção 1



opção 2 (aprovada)



opção 3



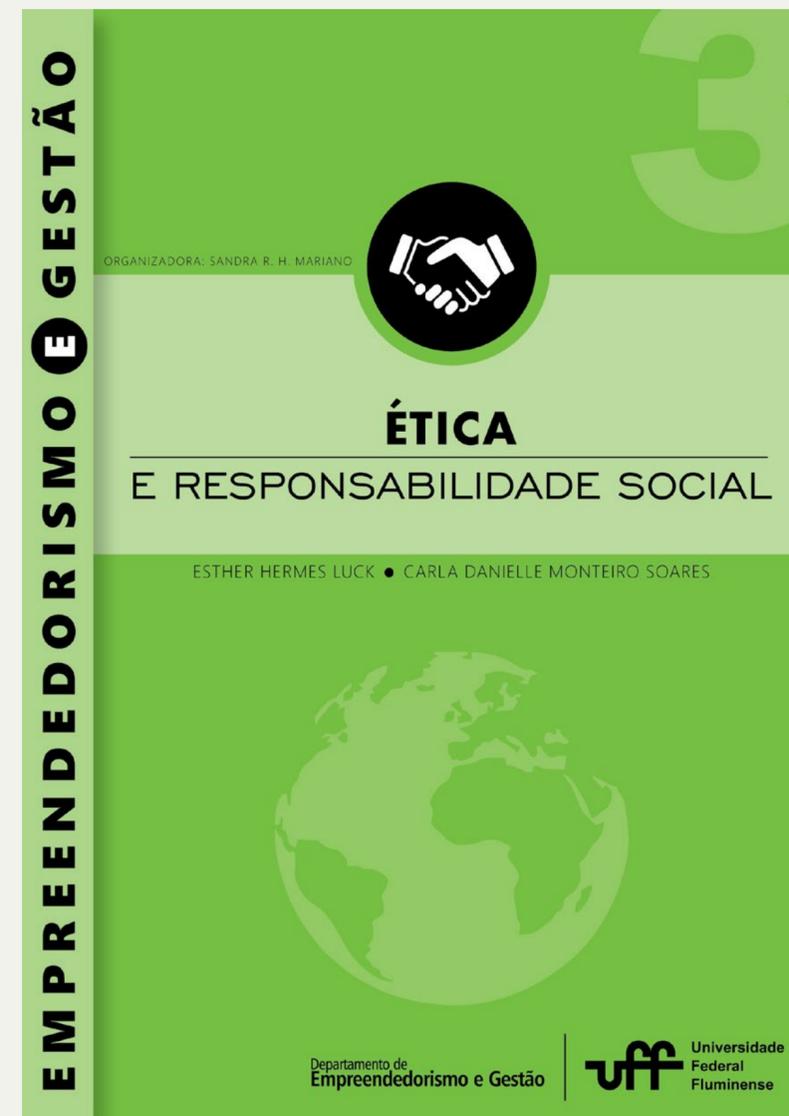
2012

# EMPREENDEDORISMO E GESTÃO

UFF

CAPA

opção 1 (não aprovada)



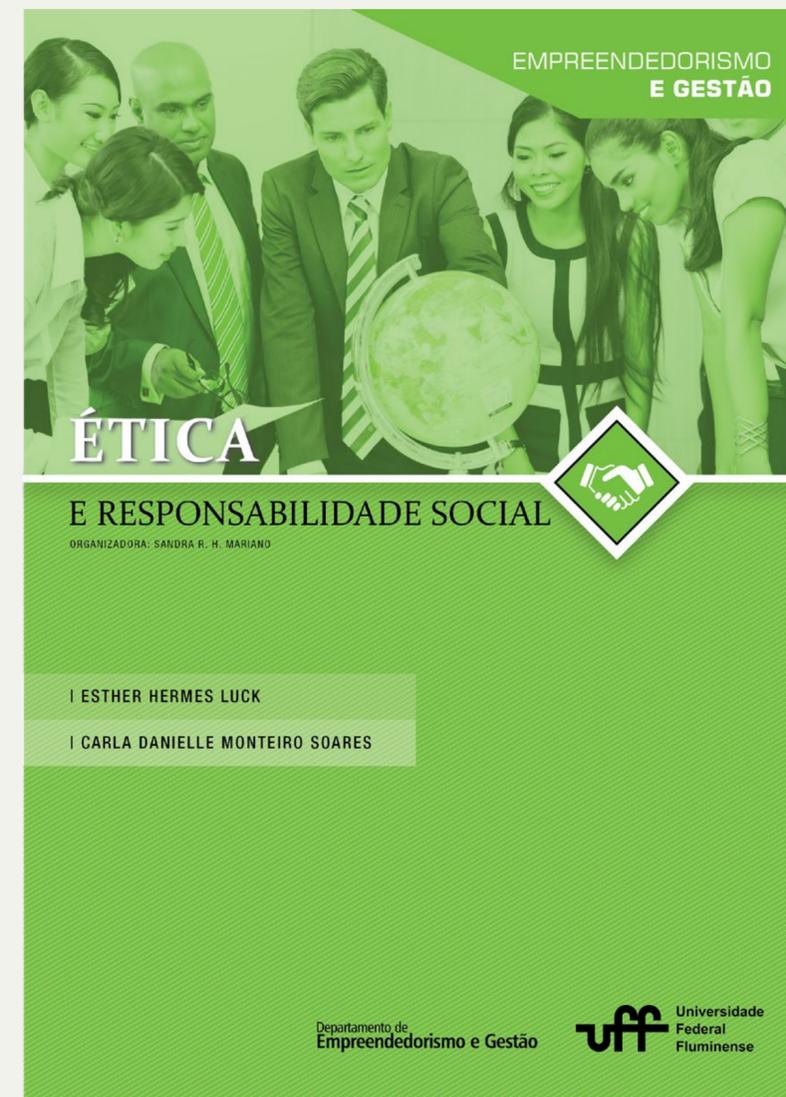
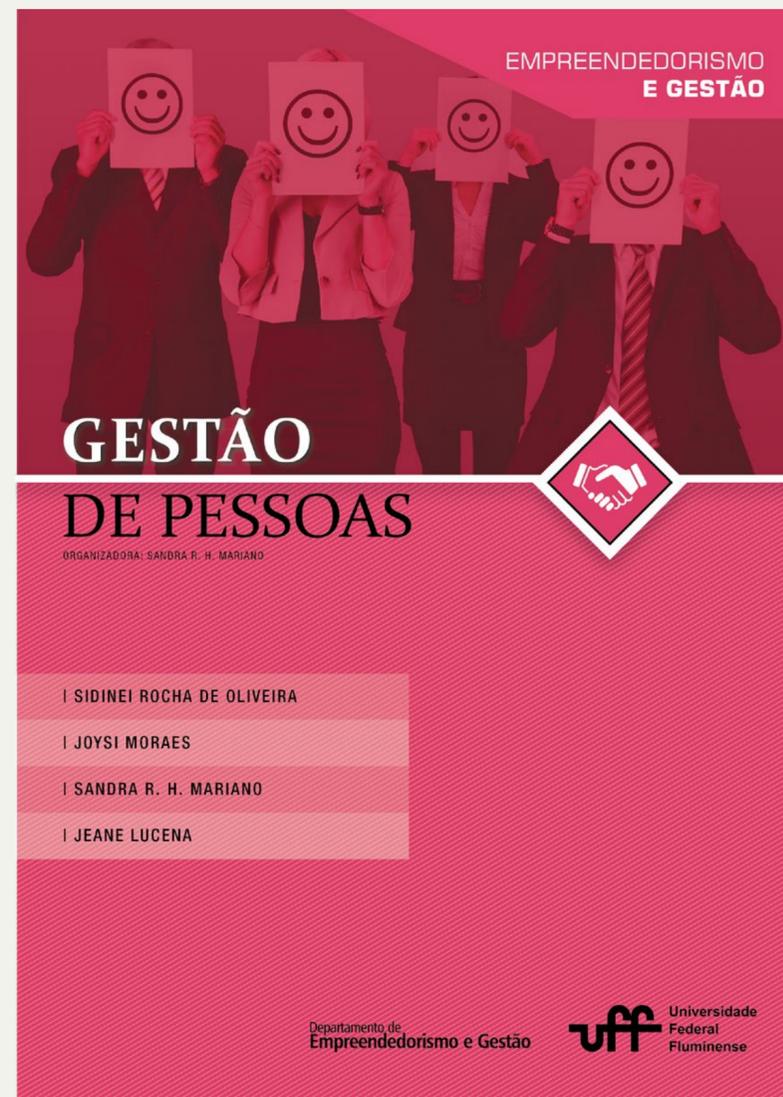
2015

# EMPREENDEDORISMO E GESTÃO

UFF

# CAPA

opção 2 (aprovada)



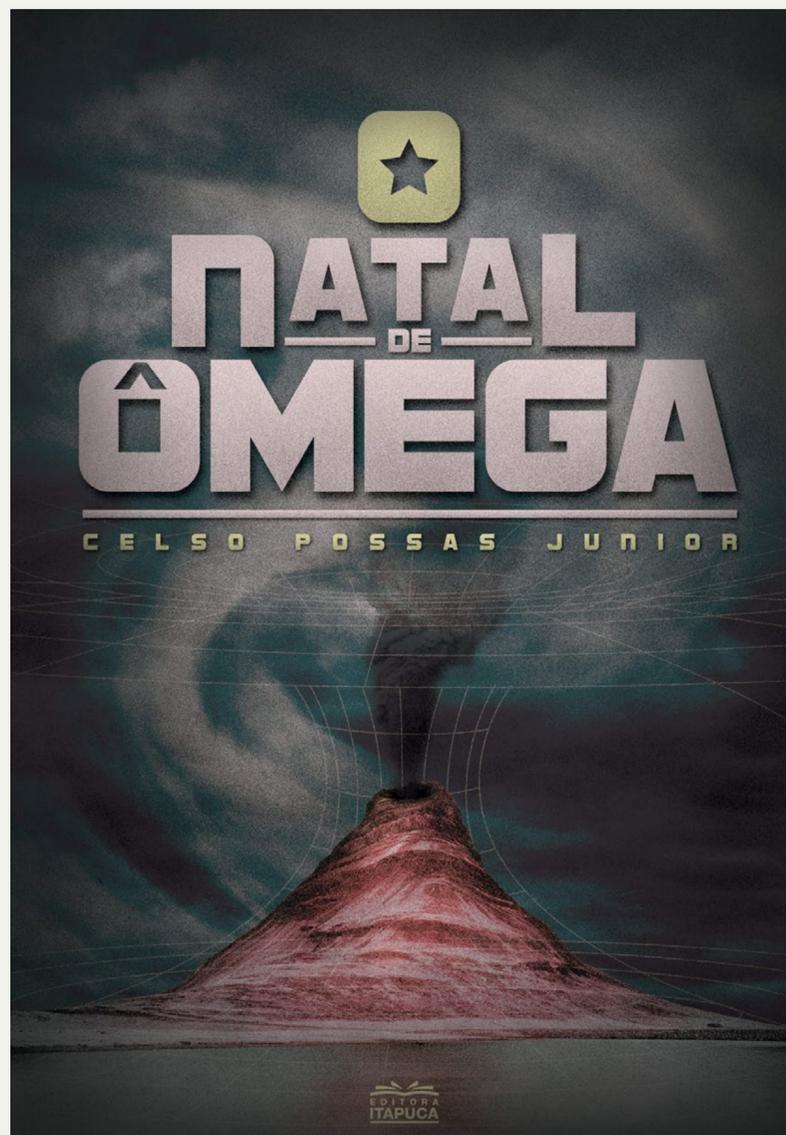
2015

# O NATAL DE ÔMEGA

EDITORA ITAPUCA

# CAPA

opção 1



opção 2 (aprovada)



2016

# MEANDROS DA ETERNIDADE

LAR DE FREI LUIZ

# CAPA

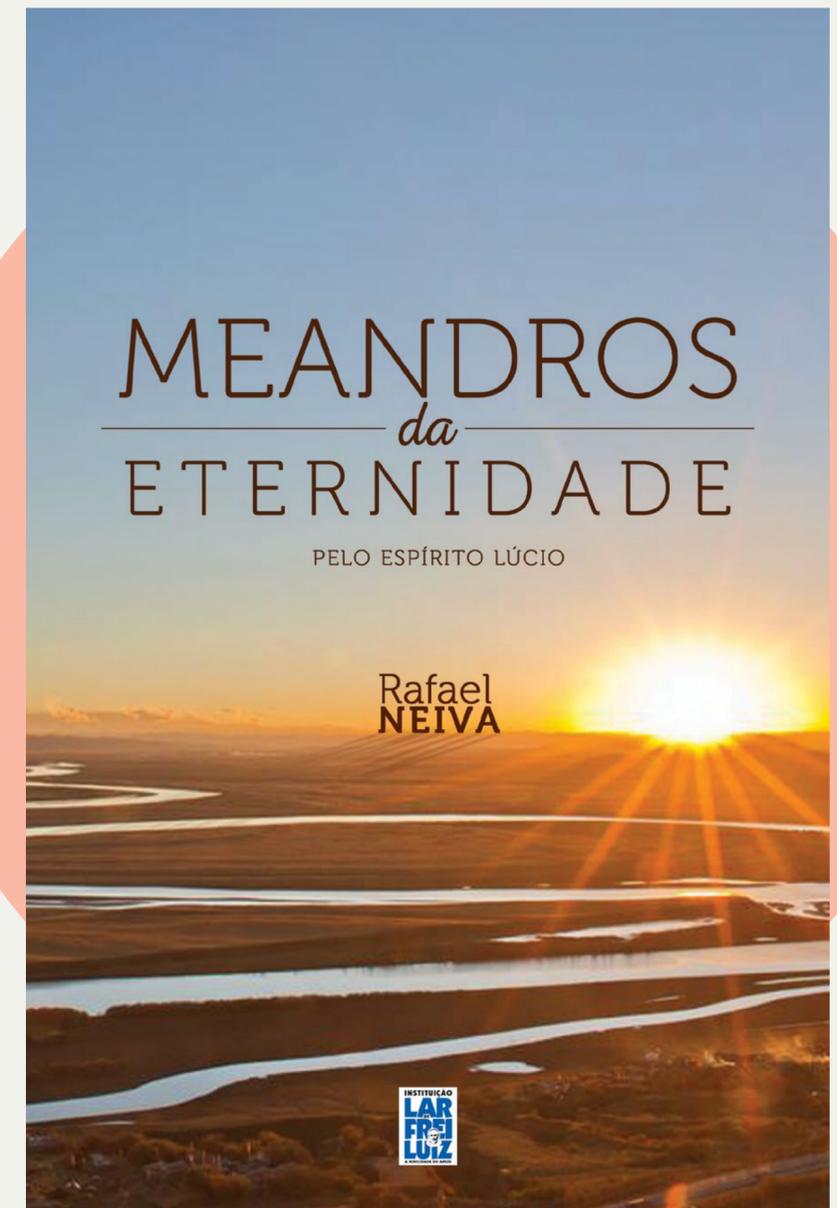
opção 1



opção 2



opção 3 (aprovada)



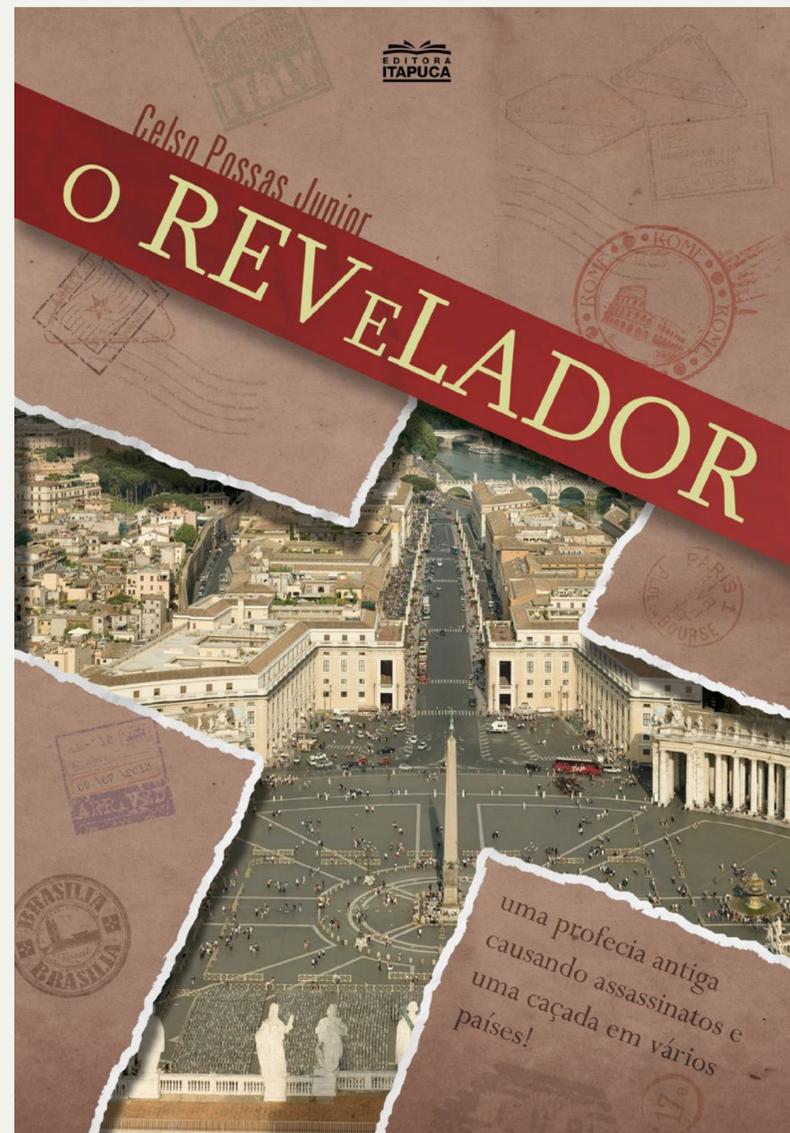
2017

# O REVELADOR

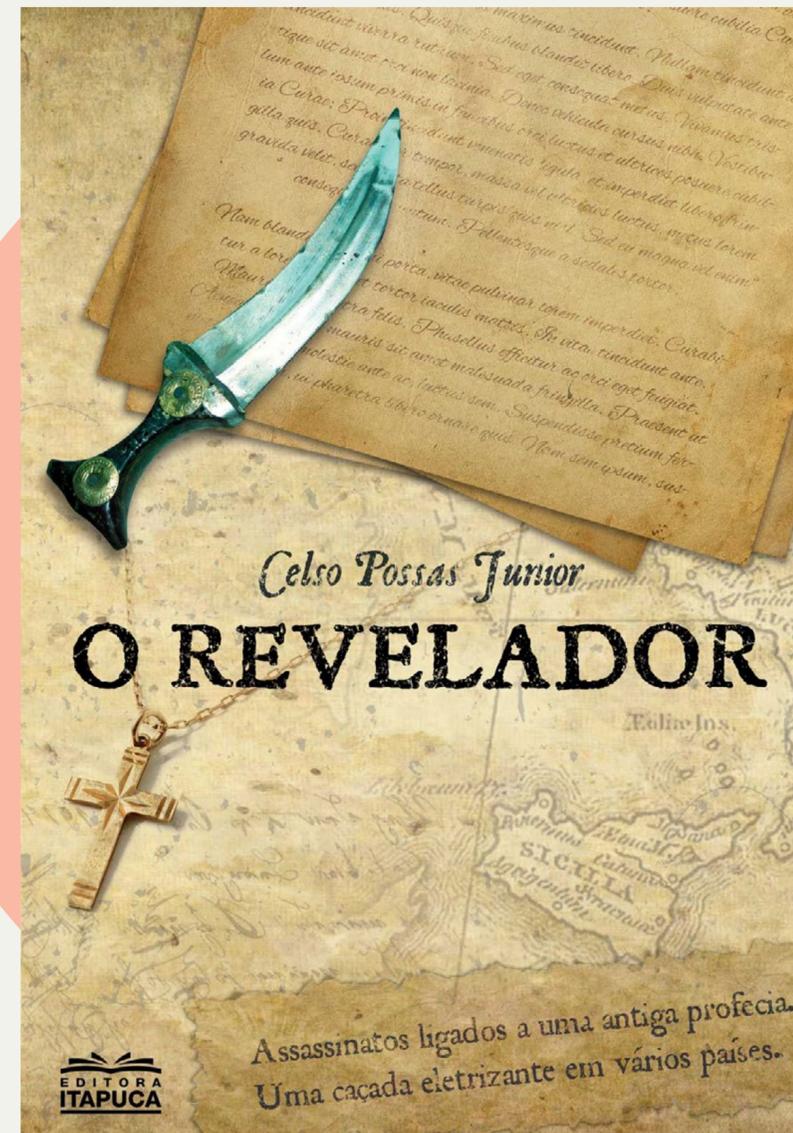
EDITORA ITAPUCA

# CAPA

opção 1



opção 2 (aprovada)

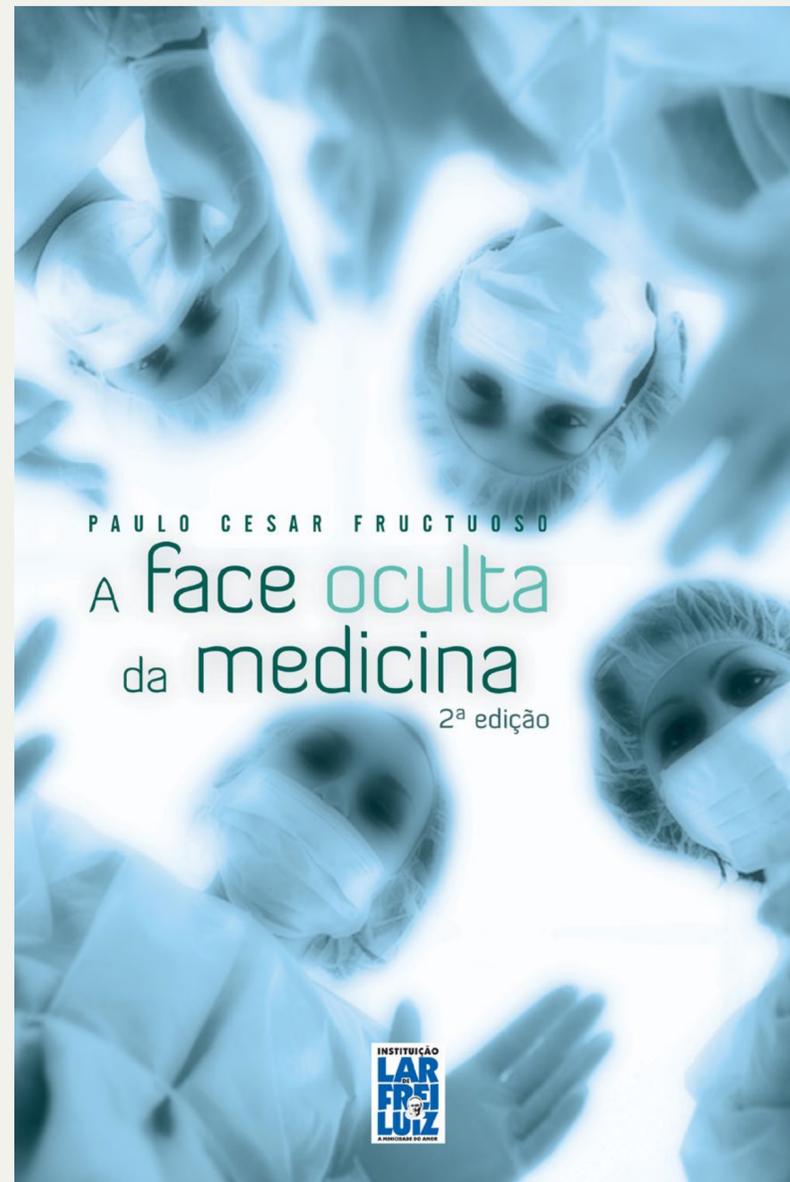


# A FACE OCULTA DA MEDICINA

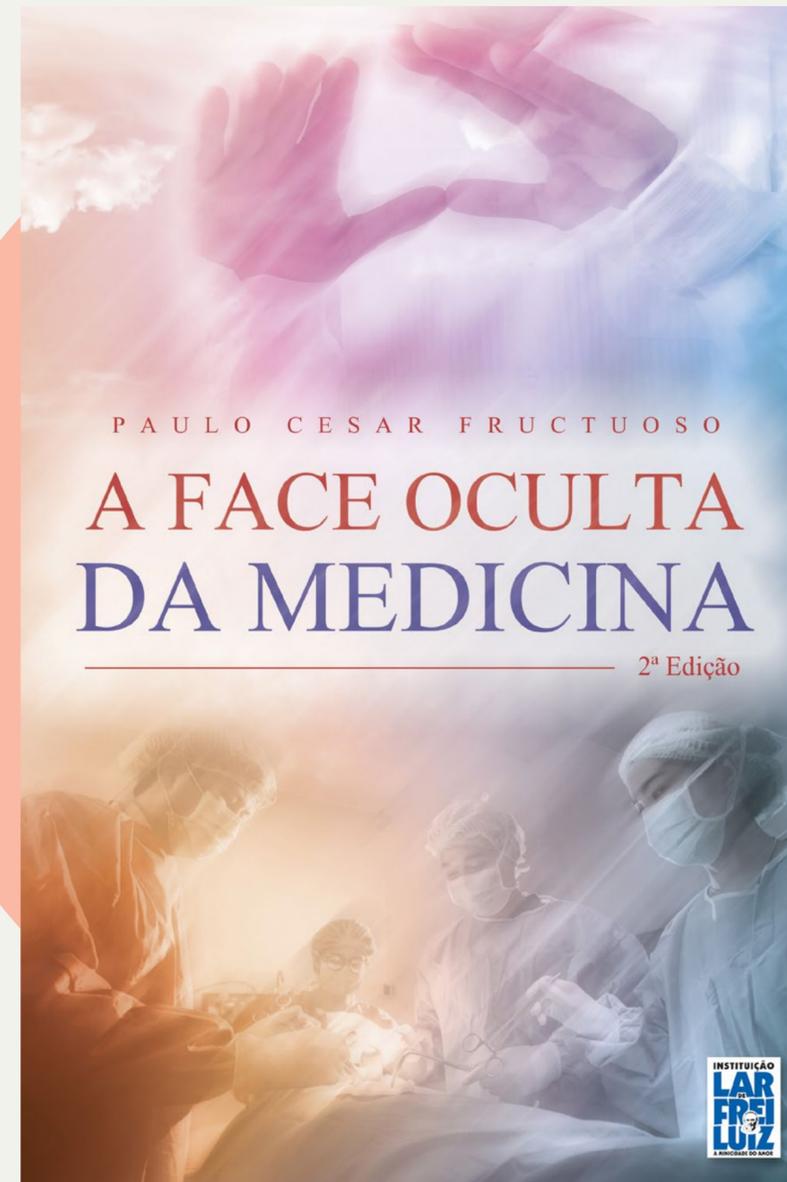
LAR DE FREI LUIZ

# CAPA

opção 1



opção 2 (aprovada)



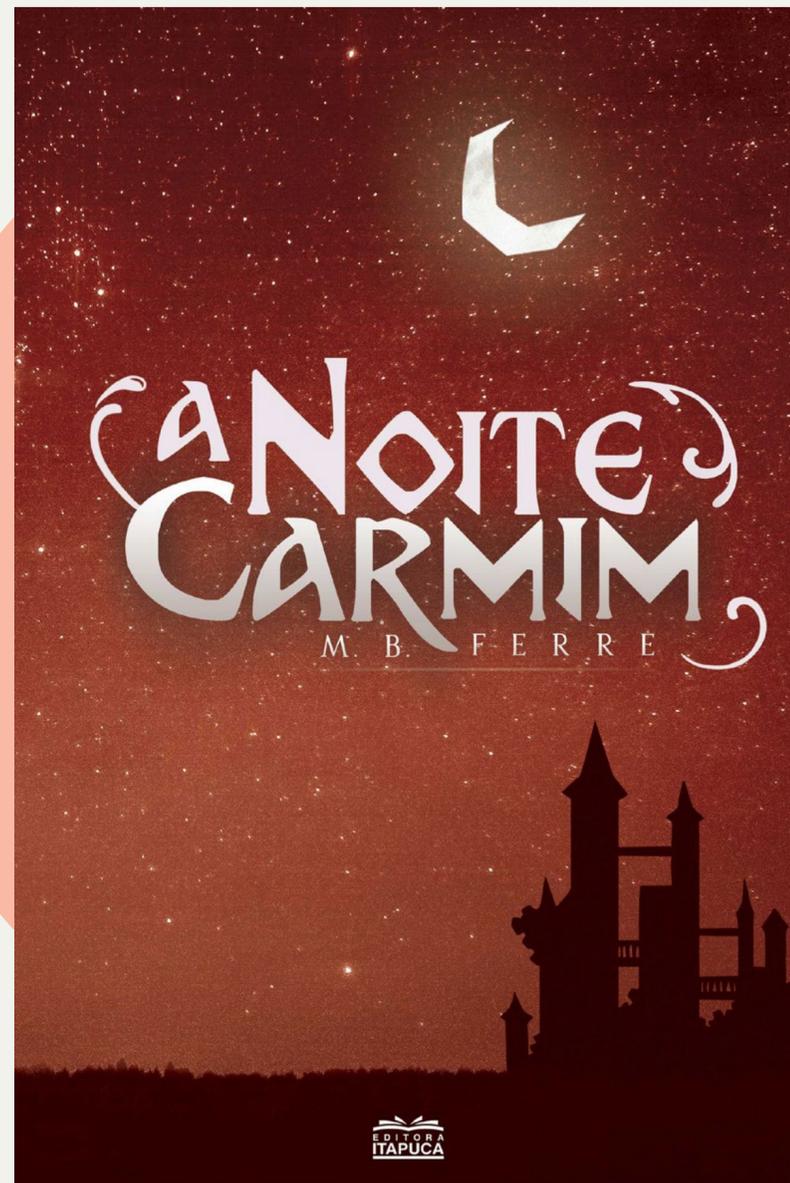
2016

# A NOITE CARMIM

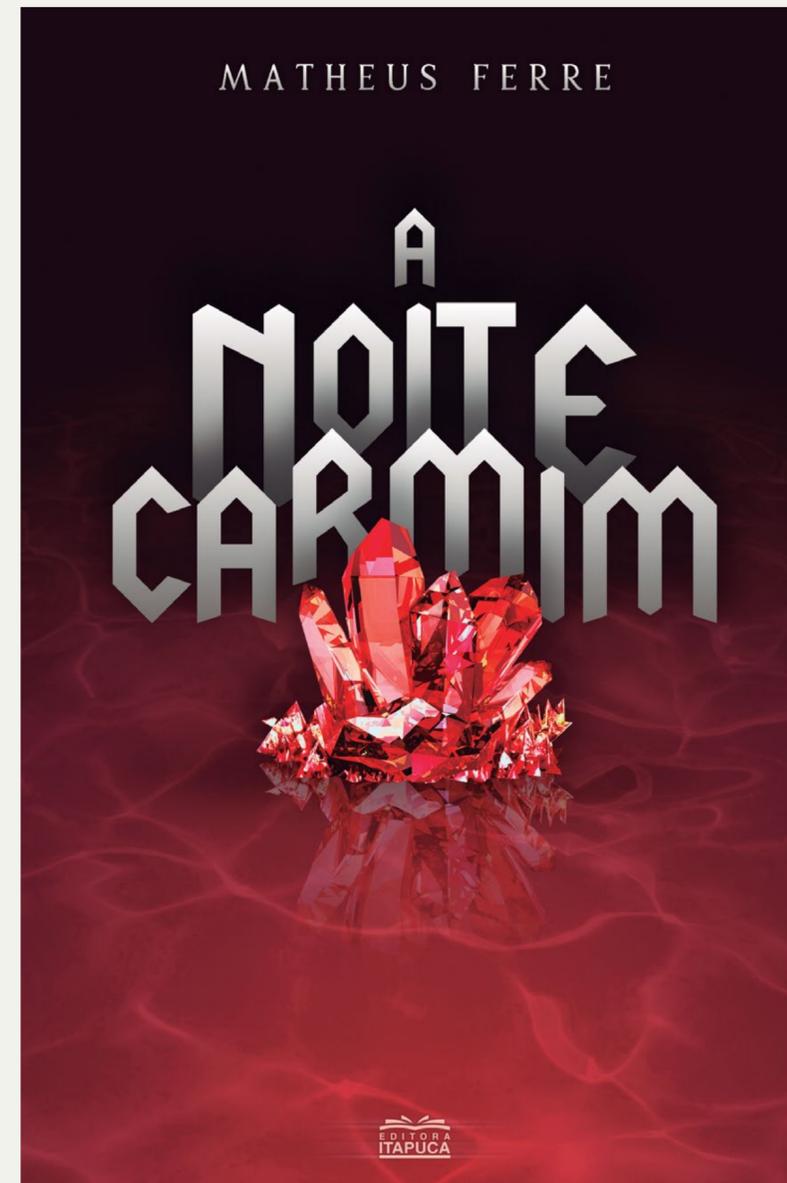
EDITORA ITAPUCA

# CAPA

opção 1 (aprovada)



opção 2



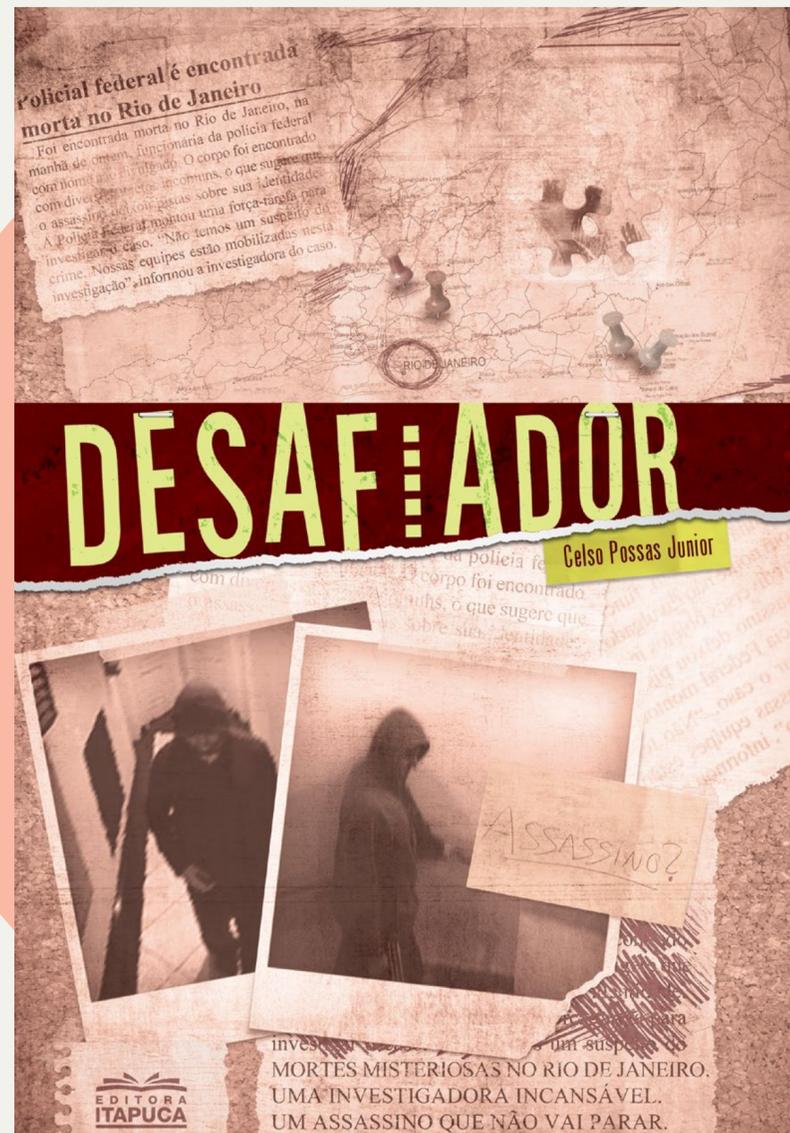
2018

# DESAFIADOR

EDITORA ITAPUCA

# CAPA

opção 1 (aprovada)



opção 2

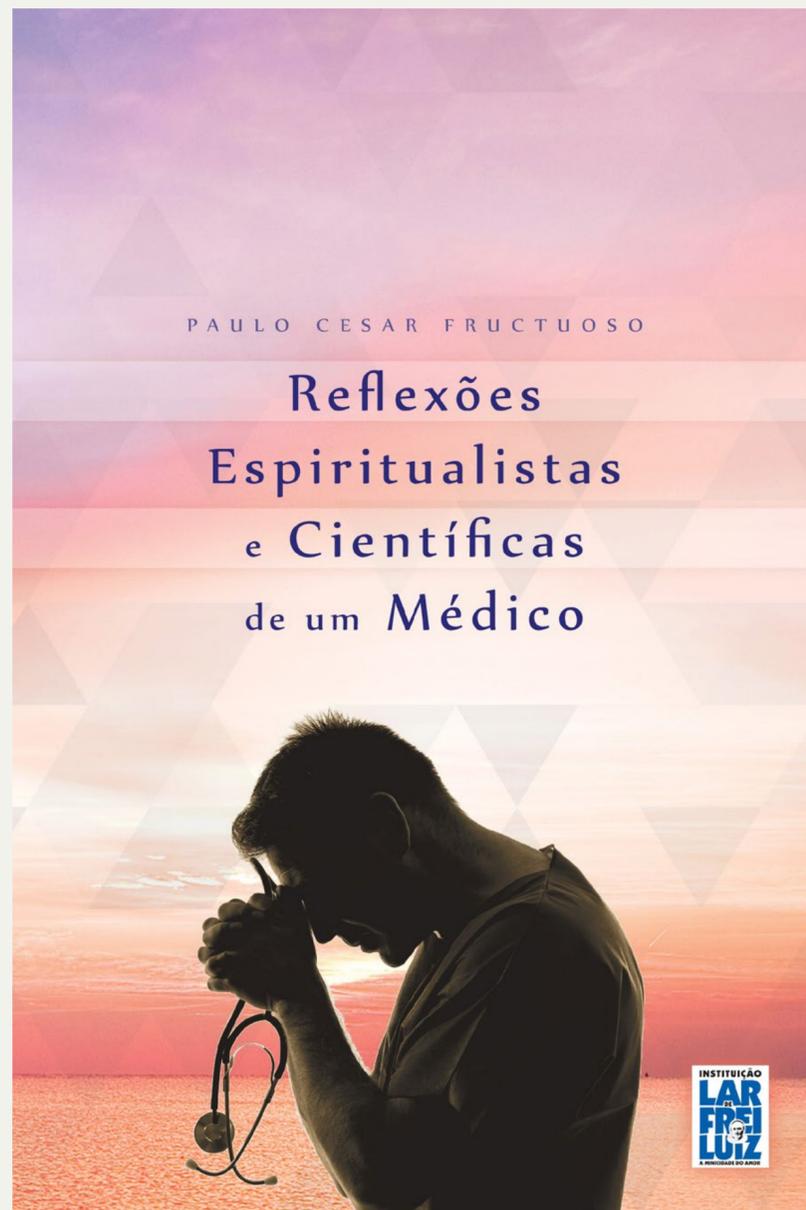


# REFLEXÕES ESPIRITUALISTAS

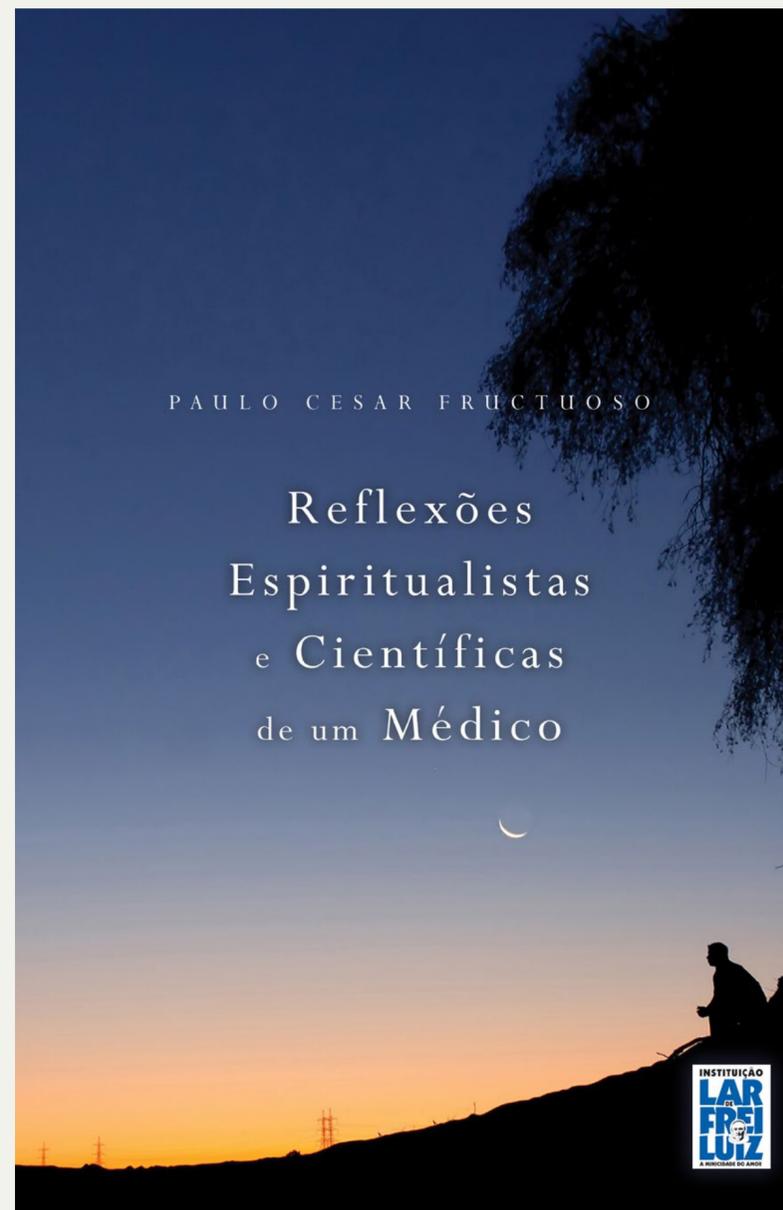
LAR DE FREI LUIZ

# CAPA

opção 1



opção 2



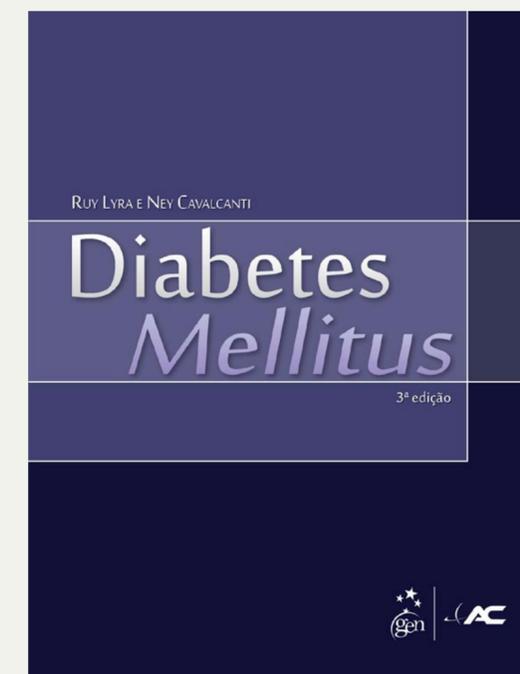
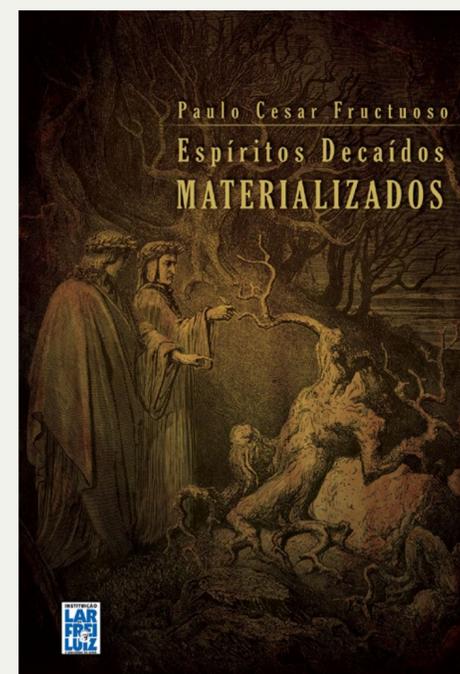
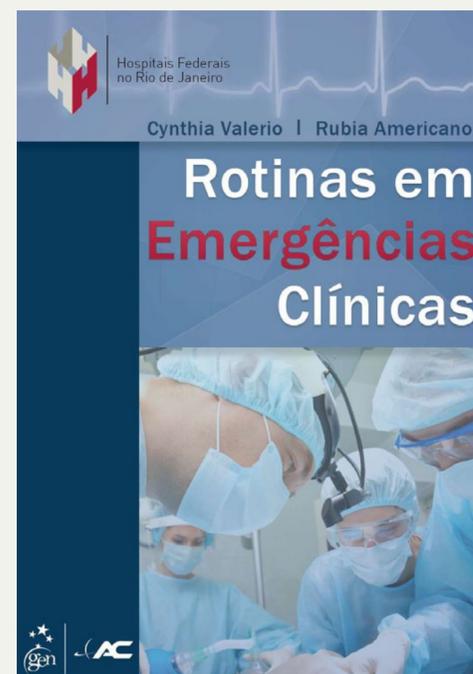
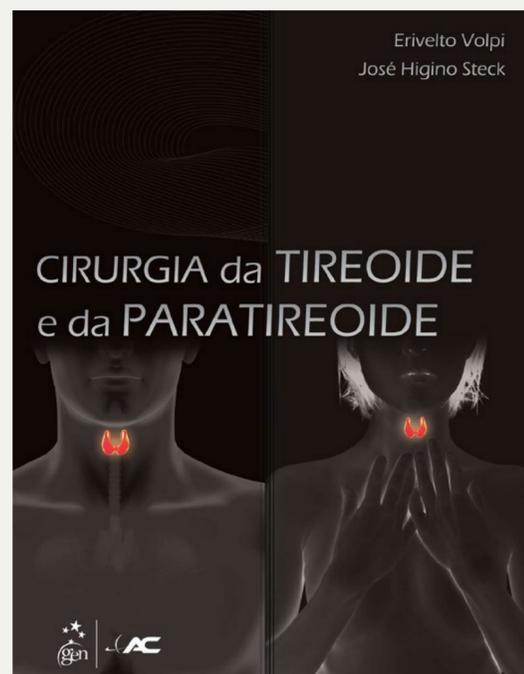
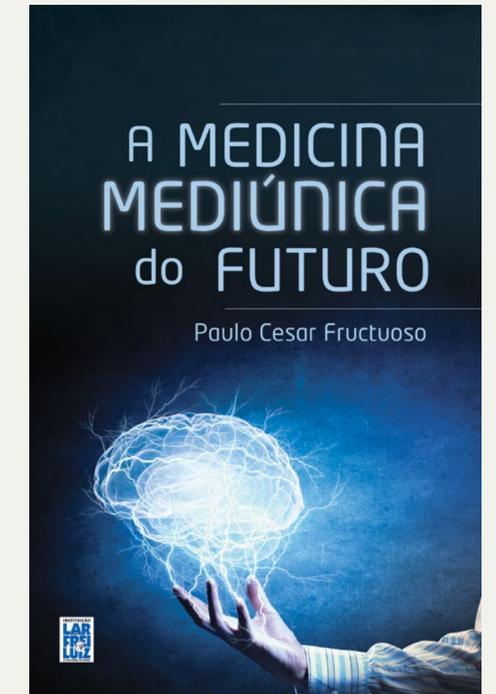
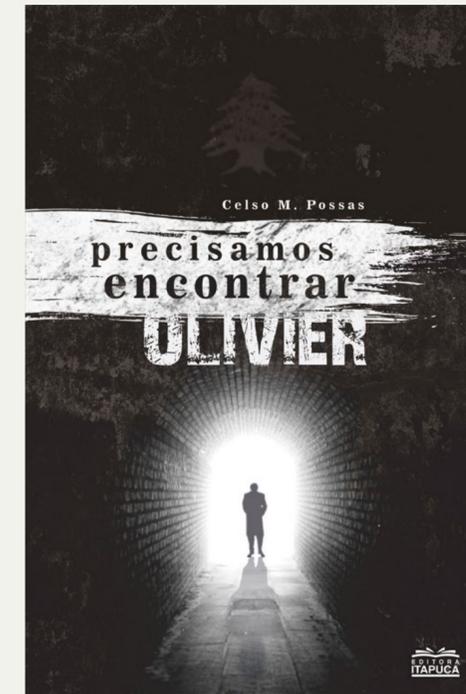
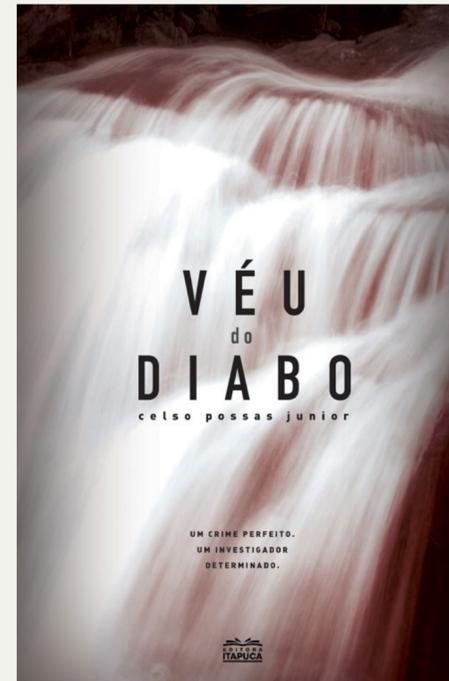
opção 3 (aprovada)



2016

# OUTRAS CAPAS PUBLICADAS

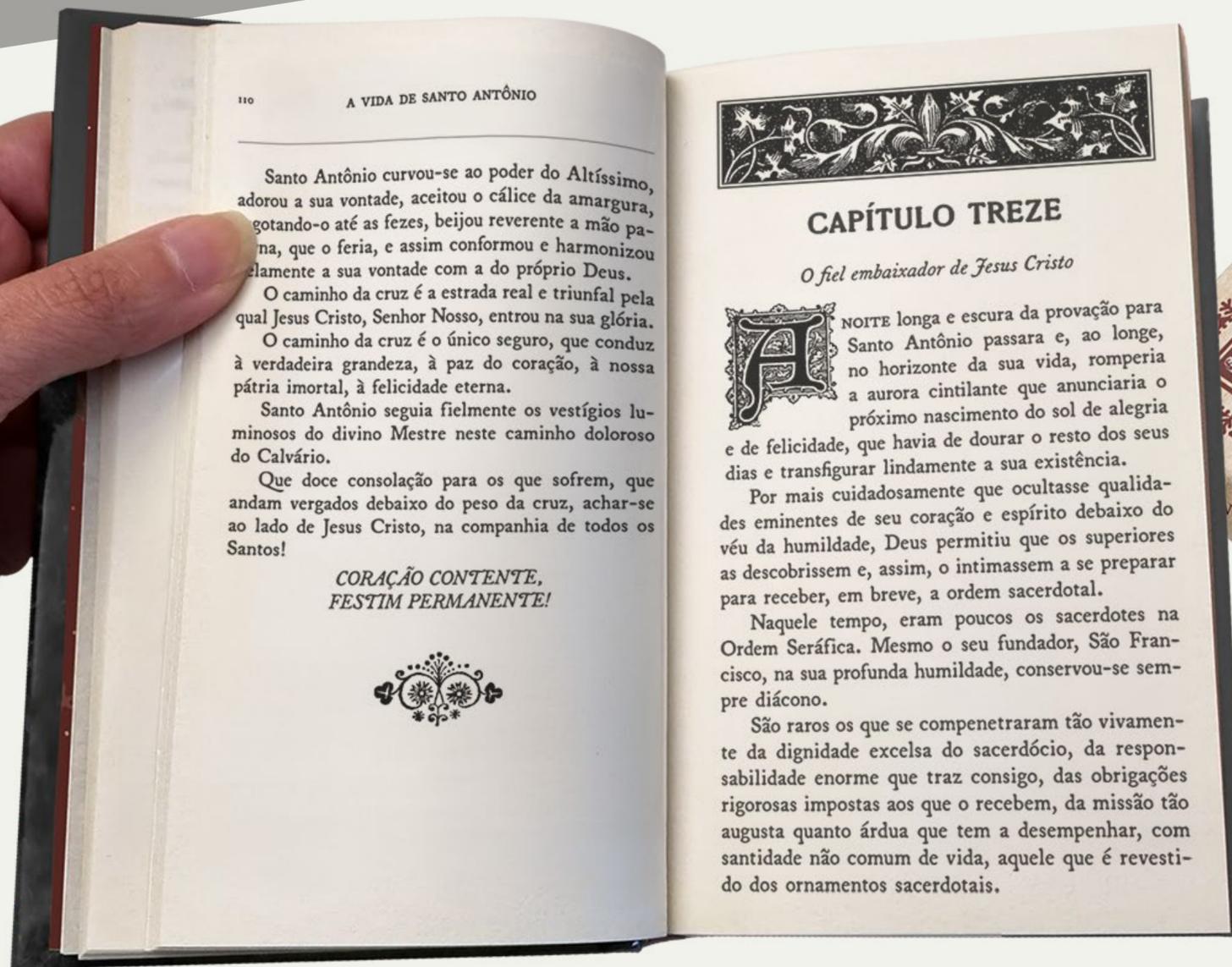
# CAPA



# A VIDA E O CULTO DE S. ANTÔNIO

LAR DE FREI LUIZ

# DIAGRAMAÇÃO RESTAURAÇÃO E CAPA



# POR QUE AS NAÇÕES FRACASSAM

EDITORA INTRÍNSECA

# DIAGRAMAÇÃO E PROJETO GRÁFICO



Mapa 1: O Império Inca, sua rede de estradas e a área de captura da mita de mineração.

Ainda hoje, no Peru, o legado da *mita* é evidente de maneira notável. Compare, por exemplo, as províncias de Calca e de Acomayo, próximas entre si. Parece haver poucas diferenças entre as duas. Ambas ficam na parte alta das montanhas e são habitadas por descendentes dos incas falantes de quéchuá. No entanto, Acomayo é muito mais pobre, e seus habitantes gastam cerca de um terço a menos do que os residentes de Calca. A população sabe disso. Em Acomayo é comum perguntarem aos estrangeiros corajosos que os visitam: "Você não sabe que aqui as pessoas são mais pobres do que em Calca? Por que quis vir para cá?" Esses viajantes são corajosos porque, saindo de Cusco, a capital regional e antigo centro do Império Inca, é muito mais difícil chegar a Acomayo do que a Calca. A estrada até Calca é pavimentada, enquanto a que vai para Acomayo está

em condições terríveis. Para Acomayo, é preciso ir a cavalo ou mula. Os mesmos produtos são cultivados nas duas cidades, mas em Calca a produção é vendida em mercados, em troca de dinheiro. Em Acomayo, o alimento é produzido para subsistência. Essas desigualdades, visíveis a olho nu e percebidas pelos habitantes locais, podem ser compreendidas a partir das diferenças institucionais entre as regiões — diferenças institucionais com raízes históricas que remontam a De Toledo e a seu plano de exploração do trabalho indígena. A principal diferença histórica entre Acomayo e Calca é que Acomayo ficava na área de captura da *mita* de Potosí. Calca, não.

Além da concentração de trabalho e da *mita*, De Toledo consolidou a *encomienda* com um imposto per capita, uma soma fixa por adulto do sexo masculino a ser paga anualmente em prata. Era mais um esquema planejado para forçar as pessoas a entrarem no mercado de trabalho e reduzir os salários pagos pelos proprietários de terras espanhóis. Outra instituição, o *repartimiento de mercancías*, o repartimento de bens, também se disseminou durante esse período. O *repartimiento* envolvia a venda forçada de mercadorias para pessoas da região a preços determinados pelos espanhóis. Por fim, De Toledo introduziu o *trajín* — cujo significado era literalmente "o fardo" —, que obrigava os povos indígenas a carregarem fardos pesados de mercadorias, como vinho, folhas de coca ou têxteis, substituindo os animais de carga nos empreendimentos comerciais da elite espanhola.

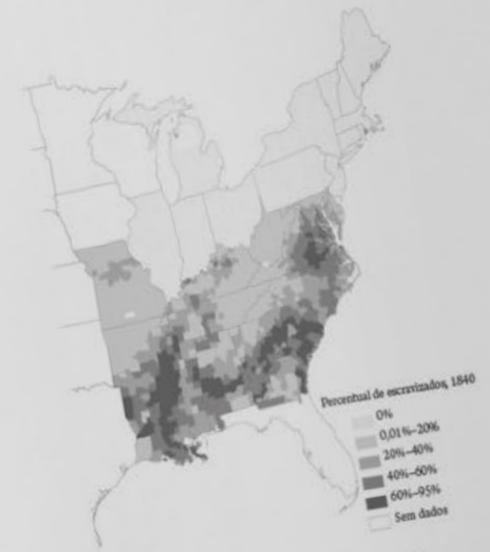
Durante o período colonial, surgiram instituições e estruturas sociais semelhantes em toda a América espanhola. Depois de uma fase inicial de saque e cobiça por ouro e prata, os espanhóis criaram uma teia de instituições projetadas para a exploração dos povos indígenas. O conjunto completo, formado por *encomenda*, *mita*, *repartimiento* e *trajín*, foi construído para reduzir os padrões de vida das populações indígenas ao nível de subsistência, de forma que todo excedente pudesse ser extraído pelos espanhóis. Foram bem-sucedidos graças à expropriação da terra, ao trabalho escravo, aos baixos salários em troca dos serviços prestados, à imposição de impostos altos e à cobrança abusiva pelas mercadorias, que

Os conquistadores espanhóis não sentiam remorso por estabelecer um sistema político e econômico extrativista — foi para isso que se deslocaram até o Novo Mundo. Mas a maior parte das instituições criadas por eles deveria ser temporária. A *encomienda*, por exemplo, era uma concessão temporária de direitos sobre a mão de obra. Eles não tinham um plano completo para estabelecer um sistema que persistiria por mais quatrocentos anos. Na verdade, essas instituições se modificaram bastante ao longo do caminho, exceto por uma coisa: sua natureza extrativista, resultado do círculo vicioso. A forma de extração mudou, porém nem a natureza extrativista das instituições nem a identidade da elite mudaram. Na Guatemala, a *encomienda*, o *repartimiento* e o monopólio sobre o comércio cederam espaço para a *libreta* e a apropriação de terras. No entanto, a maioria dos indígenas maias continuou como mão de obra mal remunerada com pouca instrução, sem direitos e sem acesso a serviços públicos.

Na Guatemala, como em grande parte da América Central, em um padrão típico do círculo vicioso, as instituições políticas extrativistas apoiaram suas contrapartidas econômicas, que por sua vez forneceram a base para instituições políticas extrativistas e para a continuidade do poder de uma mesma elite.

## Da escravidão às leis Jim Crow

Na Guatemala, as instituições extrativistas persistiram desde o período colonial até os tempos modernos com a mesma elite firme no controle. Quaisquer mudanças nas instituições foram resultado de adaptações a mudanças no ambiente, como foi o caso da apropriação de terras pela elite, motivada pelo boom do café. As instituições no sul dos Estados Unidos foram igualmente extrativistas até a Guerra Civil. A economia e a política eram dominadas pela elite sulista, donos de plantações com grandes áreas de terra e escravizados, que não tinham direitos políticos nem econômicos — na verdade, possuíam poucos direitos de qualquer gênero.



Mapa 18: Escravidão nos distritos dos Estados Unidos em 1840.

As instituições econômicas e políticas extrativistas tornaram o sul consideravelmente mais pobre do que o norte até meados do século XIX. O sul não tinha indústrias e investia relativamente pouco em infraestrutura. Em 1860, a produção total de manufaturados da região era menor do que a da Pensilvânia, Nova York ou Massachusetts. Apenas 9% da população do sul vivia em áreas urbanas, em contraste com 35% da população do nordeste. A densidade das ferrovias (ou seja, os quilômetros de trilhos divididos pela área de terra) era três vezes mais alta no norte do que nos estados do sul. A proporção de quilômetros de canais era semelhante.

O Mapa 18 mostra a extensão da escravidão, registrando a porcentagem da população escravizada nos distritos dos Estados Unidos em 1840. É aparente que a escravidão era dominante no sul, com alguns

Direto da Muralha, outubro de 1988

trabalho crítico. A China literalmente não tem NENHUM cabo de en-  
tensão. Para conseguir um, você precisa comprar vários plugues e receptácu-  
los (há pelo menos cinco diferentes tipos de plugues incompatíveis usados  
no nosso prédio) e muitos fios. Então, munido de chaves de fenda, alicates  
e tesouras, mamãe, papai e filhinhos se sentam em uma agradável tarde para  
juntos dar cabo ao trabalho de fazer cabos.

AGORA ESTAMOS COZINHANDO! Nós podemos cozinhar em casa, mas temos duas  
bocas de fogão para dividir entre sessenta pessoas. Fica bastante lotado  
na hora das refeições. O primeiro andar é ocupado basicamente por japone-  
ses que estão estudando chinês, e eles cozinham quase todas as refeições.  
No nosso andar, a maioria das pessoas é americana, e nós também cozinhamos  
com frequência. Tem quatro famílias com crianças no nosso andar - então  
fica bem barulhento!

A UNIVERSIDADE DE XIAMEN comprou um fogão elétrico de indução para  
nós, mas só funciona com panelas e frigideiras de aço. O problema é que  
as panelas e frigideiras que compramos aqui são de alumínio. Especialmente,  
acho que uma placa aquecedora de dois dólares da China seria mais utili-  
dade que um fogão de indução de cem dólares - mas talvez tenha vantagens  
que ainda não descobri.

Para nosso andar, que tem entre 25 e 28 pessoas, contamos com uma  
geladeira, cerca de quatrocentos litros de capacidade, acho eu. Porém,  
F.O.C., em Hong Kong, pelo que ouvi, está nos enviando outra! Então, embora  
duas geladeiras não sejam o suficiente para tantas pessoas, vai ser bom,  
considerando que até agora nos viramos com apenas uma!

ÁGUA, ÁGUA por toda a parte, e nem uma gota para beber!  
Esses são versos do poema "A Balada do Velho Marinheiro", e  
são apropriados para a situação daqui. Assim como no restante da  
Ásia (e, se me lembro bem, no México, no Oriente Médio e em grande par-  
te da Europa), aqui não se pode beber água da torneira, ou usá-la sem  
continuar com um tom verde-acinzentado mesmo depois de fervida; então,  
mesmo depois de ter sido fervida com segurança, não é muito agradável.  
Acho que a água em nossos quartos é filtrada ou algo do tipo, porque é  
mais límpida.

O que é mais frustrante, entretanto, é quando saímos, porque não há como  
tomar água - então, a alternativa é comprar os refrigerantes, que são re-  
lativamente baratos e altamente apurados, ou as águas minerais, que são re-  
caras. Prefiro ficar sem beber nada nesse caso, mas em saídas longas, não é  
nada fácil. MIRACULOSAMENTE, Coca-Cola diet agora está disponível em alguns  
lugares, mas custa quatro vezes mais que a normal - então, não se dou a  
esse luxo com muita frequência!

INDO POR ÁGUA ABALIXO! Aquelas de vocês que me conhecem bem sabem que  
já transformei alguns closets em escritórios. Bem, não temos closets  
aqui, então tive de transformar o banheiro em escritório! Tem espaço sufi-  
ciente para encaixar uma mesinha ao lado da privada, e estou sentado aqui  
agora escrevendo isto enquanto o balde à minha direita pega as gotas caindo  
do chuveiro! Sue me lembrou do versículo que diz "Entra no teu aposento", e  
é o que eu faço. Entro no meu aposento aquático, onde consigo manter minhas  
coisas privadas, diariamente!

A vantagem de trabalhar aqui é que não preciso sair para NADA! E dir-  
rante aquelas lutas frequentes contra os problemas intestinais, posso  
trabalhar enquanto fico sentado no trono. Requer um pouco de firmeza  
intestinal fazer as duas coisas ao mesmo tempo, mas meu trabalho está  
funcionando direitinho!  
Estamos sobre RODAS! Veículos particulares não são permitidos na China,  
mas temos uma boa alternativa - uma bicicleta chinesa com assentos cobertos  
atrás! A parte coberta é de madeira, com sua carroceria narrow...

Capítulo 2 Universidade de Xiamen Vila de Férias  
09/1988 a 01/1989

### Tornando-se postal

15 de novembro de 1988  
Queridos Kathy e Bruce,

Um mês depois de chegarmos a Amoy, começamos a receber cartas de parentes e amigos  
perguntando sobre a vida na China. Entre acordar às quatro da manhã para terminar minha lição  
de casa de chinês, aulas e tarefas diárias que me tomavam o dia todo, eu não conseguia escre-  
ver tudo, então comecei este boletim informativo "Direto da Muralha". Mas espero que vocês  
tenham recebido minhas cartas em melhores condições do que recebemos as suas. A maioria  
de nossas cartas tinha sido rasgada e lacrada novamente com fita adesiva, grampos ou gotas de  
cola de arroz que grudavam o envelope na carta. Acabei tendo de aprender a abrir cartas usando  
vapor.

Eu não os culpo por inspecionar nossas cartas. Tenho certeza de que os Estados Unidos ins-  
pecionam as cartas enviadas da China - especialmente para um ex-agente como eu. Mas alguns  
envelopes chegavam sem ter sido lacrados novamente, e outros chegaram vazios, marcados em  
vermelho com os dizeres "Recebido com esta condição" ou "Enviado para Manila por engano".

Reclamei, mas os funcionários dos correios culpavam os correios dos Estados Unidos. Em  
desespero, recori a um subterfúgio. Eu não sabia se os sensores liam todas as cartas ou só algu-  
mas, então enviei a mesma carta a vários amigos. Dizia, em parte:

### DIRETO DA MURALHA: COMO CAÍMOS DE AMORES PELA CHINA



Pizza), acendemos a última vela do calendário do advento, cantamos canções natalinas e lemos  
a história de Natal da Bíblia.

Depois da história de Natal, Sue presenteou cada convidado com uma cestinha repleta de  
biscoitos natalinos. No dia seguinte, a garota russa dividiu seus biscoitos com a tripulação de  
um navio soviético atracado no porto de Xiamen. Achei que a Rússia não comemorava o Natal,  
mas apesar de sua proibição de atividades religiosas, em 1935 a União Soviética adotou o Natal  
como parte de suas celebrações laicas de Ano-novo, que incluem uma árvore de Natal e pre-  
tes entregues pelo Vovô Gelo (Ded Moroz) e sua neta, a Donzela da Neve, em um trenó com três  
cavalos. Os soviéticos não fazem objeções a Ded Moroz em grande parte porque suas origens são  
anteriores ao cristianismo. Ele se parece com o Papai Noel, porém o "Mago do Inverno" empu-  
nha um cajado mágico e usa trajes azuis, brancos ou vermelhos.

Feliz Natal, paz na Terra e benevolência para todos os homens. E mulheres também.  
Abraços calorosos para todos vocês.  
Bill e família



Lao Pan: As coisas ficam mais claras em retrospectiva

Deixamos as decorações de Natal montadas durante o Ano-novo chinês, que  
acontece na lua nova entre 21 de janeiro e 20 de fevereiro. Quando nos mudamos  
para a China continental, tínhamos não poder mais celebrar o Natal abertamente.  
Agora temos um Natal mais longo que nunca.



Bill dando aula no MBA, maio de 1989



Natal filmado, dezembro de 1989

## CAPÍTULO 1

# 1

CONCEITOS FUNDAMENTAIS E A IMPORTÂNCIA DA GESTÃO FINANCEIRA



## OBJETIVOS

Ao final deste capítulo, você deverá ser capaz de:

1. Definir o que é a gestão financeira e quais são suas principais aplicações.
2. Identificar a importância das finanças na gestão organizacional e na tomada de decisão.
3. Diferenciar os conceitos de receita, custo, despesa e resultado.
4. Diferenciar os gastos do empreendimento dos gastos pessoais.

### ESTRATÉGIA E MARKETING

Mintzberg (2001)

Uma forma de pensar o futuro, integrada ao processo decisório, ao planejamento estratégico e articuladora de resultados; um programa de trabalho.

Drucker (2005)

A análise da situação presente e a sua evolução, se necessário.

Ansoff (1990)

Um processo de definir objetivos de longo prazo e meios para alcançá-los, que orientam a ação como um todo.

Hammel e Prahalad (1995)

O processo de controlar o futuro com base no aproveitamento das complexidades tecnológicas da empresa.

Bateman e Snell (1996)

O padrão de ações e alocação de recursos planejadas para realizar os objetivos da organização.

Porter (1989)

Fazer escolhas porque recursos são limitados.

Figura 1.4 Definições de estratégia: conceito amplo, mas aplicável a todas as organizações.<sup>3</sup>

Como visto, o conceito de estratégia é amplo, pois se trata de um processo organizacional e, como tal, inseparável da estrutura, do comportamento e da cultura da empresa. Contudo, pode ser aplicado a todas as organizações, pois elas precisam definir de que forma vão lidar com os desafios e as oportunidades do ambiente externo e qual a melhor forma de vencer suas fraquezas e reforçar suas potencialidades.

### Teste seus conhecimentos

#### Atividade 1

O chinês Sun Tzu escreveu, há 2.500 anos, o clássico *A arte da guerra*. Leia um pequeno trecho do livro:

Se você conhece o inimigo e conhece a si mesmo, não precisa temer o resultado de cem batalhas; se você se conhece, mas não conhece o inimigo, para cada vitória ganha sofrerá também uma derrota; se você não conhece nem o inimigo nem a si mesmo, perderá todas as batalhas.

Identifique no texto um trecho que relacione as palavras de Sun Tzu com a ideia de estratégia no ambiente de negócios.

Você encontrará comentários sobre esta atividade no final do capítulo.

### CAPÍTULO 1 • A ESTRATÉGIA E SUAS ESCOLAS DE PENSAMENTO

#### ESCOLAS DE PENSAMENTO ESTRATÉGICO



A diversidade de pensamentos e estudos sobre estratégia fez com que esse campo do conhecimento evoluísse cientificamente. Como forma de organizar as sobreposições e as diferenças de pensamento, os autores Mintzberg, Ahlstrand e Lampel<sup>4</sup> buscaram categorizá-los em escolas. Cada escola de pensamento estratégico tem uma perspectiva única, destacando um aspecto do processo de formulação estratégica. Basicamente, as escolas estão divididas em três grupos: prescritivo, descritivo e integrativo.

O primeiro grupo é o das escolas de natureza prescritiva, cujo foco é em como deve ser a formulação das estratégias, e não em como estas são efetivamente formuladas na prática. Essas escolas estão mais preocupadas com a descrição do processo de formulação das estratégias, considerando os aspectos específicos desse processo. Pertencem a esse grupo as escolas de *design*, planejamento e posicionamento. As escolas prescritivas representam a visão mais clássica do processo de formação da estratégia, porém têm sido muito criticadas, principalmente por separarem a formulação da implementação da estratégia, pressupondo um controle sobre o ambiente externo que, na verdade, não é possível.

O segundo grupo é o das escolas de natureza descritiva. Diferentemente do grupo anterior, o foco das escolas descritivas é em descrever como as estratégias são formuladas na realidade, e não em como deveriam ser. Pertencem a esse grupo as escolas empreendedoras, cognitivas, de aprendizado, de poder, cultural e ambiental. As escolas descritivas consideram a natureza complexa e imprevisível do ambiente organizacional e valorizam a subjetividade humana para compreensão e análise dos ambientes – interno e externo – na formulação das estratégias.

O terceiro grupo, chamado configuracional, é uma combinação das escolas descritivas anteriormente, buscando a integração entre elas. É composto por uma única escola, a de configuração. A visão dessa escola é de que a estratégia é um processo contínuo, com certa estabilidade, mas que envolve também alguns saltos ocasionais que levam a



## CAPÍTULO I

### CABEÇA

- ▶ Presbiopia (vista cansada)
- ▶ Sinusite
- ▶ Dor ocular
- ▶ Rinite alérgica
- ▶ Dor de cabeça (cefaleia)
- ▶ Tumor na hipófise
- ▶ Maculopatia

“Comportamentos e estilo de vida podem gerar inúmeras enfermidades; entretanto, os sintomas patológicos, em sua maioria, provêm dos reflexos infelizes da mente sobre o veículo físico, produzindo desajustes nos órgãos e em suas devidas funções. A maioria das enfermidades humanas tem as suas origens, portanto no psiquismo.”

(Saúde e Espiritismo, Mircia Regina Colasante Salgado, p. 93)

## DOR NA COLUNA NA ALTURA DAS VÉRTEBRAS SUPERIORES (L1 E L2)

**A**S CINCO VÉRTEBRAS LOMBARES SÃO as maiores e mais fortes da coluna vertebral e localizam-se logo abaixo da última costela. A Tabela 2.1 apresenta um quadro da dor nessa região.

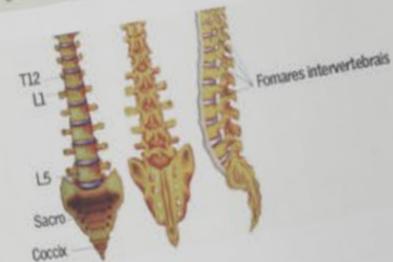
Tabela 2.1. Raiz da localização da dor

L1	Crista ilíaca e quadril
L2	Região inguinal
L3	Região anterior da coxa
L4	Região anterior da coxa e medial da panturrilha
L5	Nádega e lateral do tornozelo
S1	Nádega e posterior da coxa

A Tabela 2.1 é apenas ilustrativa. A dor lombar deve ser investigada por meio de radiografias, tomografias computadorizadas e ressonâncias magnéticas. A causa pode ser um trauma (queda, acidente de carro etc.) ou uma osteoporose. Um exame clínico realizado por um ortopedista é necessário para o diagnóstico e tratamento.

Abordagem do Dr. Hermann Koltz  
Com o paciente em decúbito ventral (deitado de bruços), solicitar que ele dobre a perna e meça três dedos horizontais a partir da dobra da perna esquerda. Pressionar essa região com os dedos indicador médio e anelar.

Figura 27 Região lombar



# CONTATO



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



[\(55 21\) 9 7177-1776](tel:(5521)97177-1776)



[victor@calliope.com.br](mailto:victor@calliope.com.br)