

www.betaconcursos.com

Administração Pública

Beta Concursos

Apostila de Administração

Introdução

NOÇÕES BÁSICAS DE ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

ESTRUTURA E FUNCIONAMENTO DO SERVIÇO PÚBLICO NO BRASIL (1.1.5)

NOTA: Usar as fontes: a Lei; Jurisprudência; Costume; Doutrinas; Normas e outras necessárias à administração pública.

I - ORGANIZAÇÃO POLÍTICO-ADMINISTRATIVA DO BRASIL

1 . ENTIDADES COMPONENTES

A União, os Estados, o Distrito Federal e os Municípios, são entidades autônomas.

- Cabe a **União** exercer a soberania do Estado Brasileiro perante o contexto internacional; exercer os poderes que garanta: a soberania e defesa nacional; a cidadania; os direitos individuais; a boa relação internacional; o bem-estar sócio-econômico do povo; **administrar e legislar**, entre outras atividades.
- Cabe a **União, aos Estados, ao Distrito Federal e aos Municípios** competências como: conservar o patrimônio público; proteger os bens históricos, as paisagens naturais e sítios arqueológicos, o meio ambiente e da poluição; a saúde e assistência pública; e sociedade em geral.
- Cabe a **União, aos Estados, e ao Distrito Federal** (art. 24 da CF/88) legislar e normatizar sobre matérias específicas, como: direito tributário, financeiro, econômico, orçamentário, trabalhista etc.

2 . ORGANIZAÇÃO DOS PODERES DA UNIÃO

Os poderes da união, são independentes e harmônicos entre si, composto do Poder Legislativo, do Poder Judiciário e do Poder Executivo.

- **PODER LEGISLATIVO:** exercido pelo Congresso Nacional que por sua vez é composto pela Câmara dos Deputados e pelo Senado Federal.
- **PODER JUDICIÁRIO:** aplica a Lei, exercido pelos diversos órgãos : ST F, STJ, TRF, TRT e outros.
- **PODER EXECUTIVO:** exercido pelo Presidente da República, e tem a colaboração e auxílio dos Ministros de Estado. *Compete ao Presidente da República entre as suas atividades remeter ao Congresso Nacional o Plano Plurianual (PPA), o projeto de Lei de Diretrizes Orçamentárias (LDO) e as Propostas de Orçamento, como também, prestar contas, ao Congresso Nacional referentes ao exercício anterior.*

3 . CONTROLE DA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA FEDERAL

- Pelo **Congresso Nacional**, mediante Controle Externo e controle Interno de cada Poder, a fiscalização contábil, financeira, orçamentária, operacional e patrimonial dos órgãos e entidades da Administração Pública Federal
- Pelo **Poder Legislativo** mediante constituição de Comissões Parlamentares de Inquérito (CPI) , e pelo Tribunal de Contas da União (TCU).
- Pelo **Poder Executivo** o controle interno é feito pelo Sistema de Controle Interno com apoio dos demais Sistemas de Atividades Auxiliares existentes.
- Pela **Procuradoria Geral da República** que também exerce o papel de controlador.

4 . ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA FEDERAL

Tem passado por transformações e reformas na sua máquina administrativa preservando o Decreto-Lei nº 200/67, e as atividades meio e fim na Lei nº 9.649/98.

A Administração Pública Federal compreende a *Administração Direta* e a *Administração Indireta*.

5 . SERVIÇO PÚBLICO NO BRASIL

5.1 Conceitos :

- a) De *Hely Lopes Meireles*: Serviço Público é todo aquele que é prestado pela Administração ou seus delegados sob normas e controles estatais, para satisfazer necessidades essenciais ou secundárias da coletividade ou simples conveniência do estado.
- b) De *Cretella jr.*: Serviço Público é toda atividade que o Estado exerce, direta ou indiretamente, para satisfação das necessidades públicas mediante procedimento típico do Direito Público.
- c) De *Diogo de Figueiredo Moreira Neto*: Serviço Público é uma atividade de Administração que tem por fim assegurar, de modo permanente, contínuo e geral, a satisfação de necessidades essenciais ou secundárias da sociedade, assim por lei considerados, e sob as condições impostas unilateralmente pela própria Administração.
- d) De *Celso Antônio Bandeira de Mello*: Serviço Público é toda a atividade de oferecimento de utilidade ou de comodidade material fruível diretamente pelos administrados, prestado pelo Estado ou por quem lhe faça às vezes, sob um regime de Direito público – portanto consagrador de prerrogativas de supremacia e de restrições especiais – Instituído pelo Estado em favor dos interesses que houver definido como próprios no sistema normativo.
- e) De *Di Pietro*: Toda atividade material que a Lei atribui ao Estado para que exerça diretamente ou por meio de seus delegados, com o objetivo de satisfazer concretamente às necessidades coletivas, sob regime jurídico total ou parcialmente público.

Podemos dizer que **Serviço Público** é aquele que a Administração Pública presta à comunidade porque reconhece a sua essencialidade para a sobrevivência do grupo social e do próprio Estado.

5.2 Modos ou naturezas de serviços pelo Estado:

- os **serviços de natureza essencial**, conhecidos por serviços públicos no sentido estrito, são impedidos de serem transferidos;
- os **serviços de natureza secundária** são relevantes à sociedade, são de utilidade pública, não são essenciais, permite serem repassados a terceiros.

6 . ESPÉCIES OU CLASSIFICAÇÃO DE SERVIÇOS PÚBLICOS

6.1- Segundo as doutrinas, têm:

- a) Sob a ótica da sua necessidade (essencialidade) ao público destinatário, há duas formas de modalidades :
 - serviços públicos
 - serviços de utilidade pública
- b) Sob a ótica de seus fins (adequação) ou de sua vinculação à essência do Estado, temos:

- serviços próprios do Estado
- serviços impróprios do Estado

6.2- Quanto à própria natureza (finalidade), podem ser:

- a) administrativos
- b) industriais.

6.3- Quanto ao número de pessoas destinatárias do serviço público:

- a) serviços gerais ou “uti universi” e
- b) serviços individuais ou “uit singuli” ou específicos.

7 . COMENTÁRIOS SOBRE ESSAS MODALIDADES:

a) considerando-se pela **sua essencialidade** do serviço:

- **serviços públicos:** prestado pela Administração Pública (privativo do Poder Público) à comunidade de forma direta e não pode ser delegada a particulares (prestação da saúde pública, da segurança pública, defesa nacional etc)
- **serviços de utilidade pública:** a Administração Pública presta diretamente ou admite ser prestado por terceiros (permissão, concessão ou autorização) correndo por conta e risco dos seus executores (telefone, gás, energia elétrica, transportes coletivos etc).

b) considerando-se pela **sua adequação** do serviço:

- **Serviços Próprios do Estado** : relacionado diretamente com as atribuições do Poder Público, só podem ser realizados por órgãos ou entidades estatais, sem qualquer delegação a particulares voltada à conveniência social (saneamento básico, segurança pública, iluminação pública etc).
- **Serviços Impróprios do Estado** : não afetam diretamente às necessidades da coletividade ou comunidade, são remunerados (autarquias, fundações governamentais, e sociedades de economia mista) ou através de concessão, permissão ou autorização.

c) considerando-se pela **sua finalidade** do serviço:

- **Serviços Administrativos** : visam as suas necessidades internas ou preparando outros que serão prestados ao público (imprensa oficial, estações experimentais etc)
- **Serviços Industriais** : rentáveis para quem os realiza (órgãos administrativos, concessionários, permissionários ou autorizados), via pagamento pelo consumo ou utilidade, chamado de *tarifa ou preço público*. Considerados impróprios pelo Estado (art.173 CF).

d) considerando-se pelos **seus destinatários** do serviço:

- **Serviços Gerais ou “Uti Universi”** : visa atender a coletividade como um todo (polícia, bombeiros, calçamento de ruas etc), indivisível, mantido por impostos, e não por taxas ou preço público.
- **Serviços Individuais ou “Uti Singulli”** : prestados para determinado usuário particular e mensurável a cada destinatário (telefonia, fornecimento de água, energia elétrica, domiciliares (rede de esgoto)), é obrigatório e mantido por impostos, e não por taxas ou preço público.

e) outras modalidades de serviços públicos:

- **Serviços de Execução Direta** : realizados pela própria pessoa (não por terceiros) responsável pela prestação do serviço ao público, seja ela, estatal, autárquica, paraestatal, empresa privada e ou particular.
- **Serviços de Execução Indireta** : aqueles que os responsáveis por presta-los aos usuários transferem a terceiros a incumbência de realizá-los, mas não delegando.

- **Serviços Delegados a Particulares** : realizados e delegados pelos órgãos da Administração direta ou indireta, ou por: *Concessão* , *Permissão* e ou *Autorização* (art.37º & 6 do CF/88).

8 . ORIENTAÇÃO OU REGULAMENTAÇÃO E CONTROLE DO SERVIÇO PÚBLICO

Cabe ao Poder Público da Administração Pública a responsabilidade pela regulamentação e o controle, ao serviço público concedido, ou permitido ou autorizado, mesmo nos casos de haver delegação de poderes a terceiros.

Nota: Observar que os serviços públicos ou de utilidade pública de qualquer natureza, tem por objetivo principal de servir a coletividade social (a sociedade pública), e em segundo o de produzir renda para aquele que o explora, e que toda a sociedade seja beneficiada com um serviço de qualidade pelo Estado.

9 . FORMAS : MEIOS E REQUISITOS

Modernamente, o sistema se reporta ao art. 6º, &1º da Lei nº 8987/95, cujos requisitos estão sustentados em cinco princípios administrativos:

- *o da permanência ou de continuidade* - impõe continuidade no serviço;
- *o da generalidade* - impõe serviço igual para todos;
- *o da eficiência* - exige atualização do serviço;
- *o da modicidade* - exige tarifas razoáveis; e,
- *o da cortesia* – pelo bom tratamento para com a coletividade.

NOTA: Sem um destes requisitos em um serviço público ou de utilidade pública, é dever da Administração intervir para restabelecer, regularizando o seu funcionamento, ou retomar a sua prestação. Esta lei prevê a preservação dos direitos próprios de todo e qualquer consumidor com base na Lei nº 8079/90, art. 6º - Código do Consumidor.

10 . PRESTAÇÃO DE SERVIÇOS PÚBLICOS: COMPETÊNCIA, FORMA E MODOS

- **Da competência da prestação**

Os serviços públicos são de competência privativa do Estado, através da *Administração Direta ou Indireta*, cabendo a União, os Estados, o Distrito Federal e aos Municípios a prestação de serviços públicos.

- **Das formas de prestação**

- Serviços Centralizados** : aqueles que o Poder Público presta por meios de seus órgãos, em seu nome e de sua responsabilidade (pelos próprios órgãos do Poder Público);
- Serviços Descentralizados**: aqueles que o Poder Público transfere ou repassa sua titularidade ou sua execução *por outorga* ou *por delegação*, a entidades da Administração Direta ou Indireta (quando determinadas às Autarquias).
- Serviços Descontinuados**: aqueles que a Administração executa de forma centralizada, e os distribui entre vários órgãos da mesma entidade, facilitando a sua realização, conclusão, acompanhamento pelos usuários.

Nota:

OUTORGA: titularidade e execução – Definitivo

DELEGAÇÃO: execução (Concessão, Permissão e Autorização) – Transitório

- **Dos modos ou meios**

A prestação ou execução do serviço público ou serviço de utilidade pública, pode ser de forma DIRETA ou INDIRETA. Estabelece o art. 175 da CF/88, que cabe ao Poder Público.

NOTA: Art. 175 da CF/88, permite a *prestação direta* ser feita pelo Poder Público, e a *prestação indireta* ser executada pelas delegatárias, ou seja, em regime de concessão ou permissão.

11 . ORGANIZAÇÃO ADMINISTRATIVA BRASILEIRA - ADMINISTRAÇÃO DIRETA E INDIRETA

No Brasil, o Estado tem uma de forma de *governo federativo*, sob governo Republicano Presidencialista, democrático, onde a União, os Estados Membros e os Municípios, são autônomos, promovem a organização administrativa nesses três níveis governamentais, expressas no art. 37 da CF/88.

No nosso sistema governamental, há quatro espécies de Administração Pública:

- ***Administração Pública Federal*** – representada pela União, tem por finalidade o dever de administrar os interesses.
- ***Administração Pública do Distrito Federal*** – representada pelo Distrito Federal, tem por finalidade atender aos interesses da população ali residente, e de ser responsável pelo recebimento de representações diplomáticas ao Brasil quando em visita.
- ***Administração Pública Estadual*** – promove todas as iniciativas para satisfazer os interesses da população de seu limite territorial geográfico como estado – membro.
- ***Administração Pública Municipal*** – zelar pelos interesses da população local dentro dos limites territoriais do município.

a) ADMINISTRAÇÃO DIRETA

Constitui-se dos órgãos integrantes da estrutura administrativa da Presidência da República e dos Ministérios.

São centros de competência instituídos para o desempenho de funções estatais, através de seus agentes, não possui patrimônio; estão inseridos na estrutura de uma pessoa jurídica; na esfera federal estão submetidos à supervisão ministerial (ao Ministro de Estado); e, alguns têm capacidade jurídica, processual, para defesa de suas prerrogativas funcionais.

b) ADMINISTRAÇÃO INDIRETA

Constituída de entidades com personalidade jurídica e compreende as empresas públicas e as sociedades de economia mista, que integram a Administração por relação de vinculação e cooperação, como: as Autarquias, Fundações Públicas, e Sociedade de Economia Mista.

Suas características: personalidade jurídica; criação autorizada por Lei; patrimônio próprio; capacidade de auto-administração ou autonomia própria; sujeitos ao controle pelo Estado; não tem liberdade para modificação ou fixação de seus próprios fins; e, tem auto-gestão financeira etc.

12 . DA ESTRUTURA E FUNCIONAMENTO DO SERVIÇO PÚBLICO NO BRASIL

a) SISTEMA : A Administração Pública Federal (APF) tem vários sistemas de suporte para o andamento e funcionamento das atividades fins dos órgãos e entidades, para a consecução de uma mesma finalidade.

b) Sistemas do Poder Público: sistemas de suporte às atividades fins do Poder Executivo Federal:

- Sistema de Controle Interno - SCI
- Sistema de Planejamento e Orçamento - SPO
- Sistema de Administração dos Recursos de Informação e Informática do setor Público – SISP
- Sistema de Serviços Gerais - SISG
- Sistema de Pessoal Civil - SIPEC
- Sistema de Organização e Modernização Administrativa - SOMAD
- Sistema de Contabilidade Federal - SICON

São vários os conceitos e pensamentos sobre a ciência das Finanças sobre as idéias políticas e sociais do Estado, sabendo-se que o objetivo é a Despesa, a Receita, o Crédito e o Orçamento.

A Lei de Orçamento anual não precisa de declaração expressa, ela é destinada a vigorar a partir do primeiro dia do exercício financeiro, que em nosso país coincide com o ano calendário.

1 . FONTES DA ADMINISTRAÇÃO FINANCEIRA E ORÇAMENTÁRIA FEDERAL

a) Fontes principais:

Constituição Federal :

- sistema de repartição das receitas tributárias (art. 162 a 175);
- sistema dos empréstimos públicos (art. 163);
- sistema monetário (art. 164);
- sistema dos orçamentos (art. 165 a 169);
- sistema de fiscalização contábil, financeira e orçamentária (art. 70 a 75).
- Emendas à Constituição Federal;
- Leis Complementares;
- Resoluções do Senado;
- Leis Ordinárias;
- Tratados e Convenções internacionais;
- Leis Delegadas;
- Medidas Provisórias;
- Decretos Legislativos.

b) Fontes secundárias:

- Atos normativos;
- Decretos regulamentares;
- Decisões administrativas;
- Decisões judiciais;
- Práticas reiteradas;
- Convênios.

ORÇAMENTO PÚBLICO – 1.2.1

NOTA: Orçamento (previsão de receita e despesa) é elaborado através das finanças públicas, para possibilitar o crédito público.

1 . TIPOS DE ORÇAMENTO

Dependerá do regime político vigente no país, a saber:

- *Legislativo* (pelo Poder Legislativo, com a execução pelo Poder Executivo – países parlamentarista);
- *Executivo* (pelo Poder Executivo – países de poder absoluto);
- *Misto* (Poder Executivo elabora e Poder Legislativo vota – caso Brasil).

2 . CONCEITOS DE ORÇAMENTO

a) *Aliomar Baleeiro* : - “o ato pelo qual o Poder Legislativo prevê e autoriza ao Poder Executivo, por certo período de tempo e em pormenor, as despesas destinadas ao funcionamento dos serviços públicos e outros fins adotados pela política econômica ou geral do país, assim como a arrecadação das receitas já criadas em lei”.

b) *Amaro Cavalcanti*: - “o Orçamento do Estado é o ato contendo a aprovação prévia das Receitas e das Despesas Públicas, para um período determinado”.

c) *Eloy Arantes Ferreira*: - “Orçamento é um ato, que aprovando os planos de governo, autoriza-o a realizar as Despesas e arrecadar as Receitas, por certo período”.

3 . ORÇAMENTO PÚBLICO

A ser elaborado o orçamento deve haver um programa de *ação de governo* que permitirá se planejar, organizar, direcionar, controlar, administrar, gerir, avaliar etc, buscando o fim.

O Orçamento público, está voltado à necessidade (ao “objetivo”) e, vinculado ao Sistema de Planejamento.

O orçamento público compõe-se de duas partes são:

- Receitas;
- Despesas.

O orçamento é um processo contínuo, dinâmico e flexível de modo que as liberações dos recursos sejam administradas e controladas.

4 . NATUREZA JURÍDICA DO ORÇAMENTO

O orçamento é uma lei, no aspecto formal, à medida que se submete ao mesmo processo legislativo, e é aprovado por lei (há pensamentos divergentes entre os juristas) .

5 . ASPECTOS DA NATUREZA JURÍDICA DO ORÇAMENTO

- Políticos;
- Jurídicos;
- Econômicos;
- Financeiros.

A natureza jurídica do contexto da Lei Orçamentária é um “ato condição”, pela sua eficácia quanto a receita e a despesa.

6 . REGIME CONSTITUCIONAL SEGUNDO A NATUREZA JURÍDICA

Lei de iniciativa do Poder Executivo, art. 165 da CF/88, estabelece:

- I – o plano plurianual;
- II – as diretrizes orçamentárias;
- III – os orçamentos anuais.

NOTA: A Lei da Responsabilidade Fiscal, lei complementar nº 101 de 2000, disciplinou o Planejamento Financeiro estruturando-o nestas mesmas três espécies de orçamentos.

<u>PRINCÍPIOS ORÇAMENTÁRIOS - 1.2.2</u>
--

Consagrados pela Constituição Federal de 1988:

NOTA: A Lei nº 4320 / 64, que direciona e instrui as normas gerais de Direito Financeiro aplicáveis a todas as esferas da Administração Pública, determina a observância aos princípios da: **unidade, universalidade, e anualidade, e outros princípios.**

- **Princípio da Unidade:** o orçamento deve se fundamentar em uma única política orçamentária, contendo todas as receitas e despesas do Estado (art. 165, & 8º da CF/88, e art. 2º, && 1º e 2º da lei nº 4.320/64).
- **Princípio da Universalidade:** o orçamento deve conter todos os aspectos dos elementos programáveis que o constituem, ou sejam, todas as receitas e despesas (art. 165, & 5º da CF/88).

- **Princípio da Anualidade:** adota o ano como período para delimitar o exercício financeiro do Estado (art. 165, inc.III da CF/88, e art. 34 da Lei nº 4.320/64).
- **Princípio da Programação :** envolve a seleção dos objetivos que se pretende alcançar,e as ações com as quais se chegará até tais objetivos;
- **Princípio da Exclusividade:** no orçamento não deve constar outro assunto que não seja relativo à previsão de Receita e de Despesa pública (art. 165, &8º da CF/88).
- **Princípio da Clareza:** o orçamento não deve permitir interpretações duvidosas,e de suma importância ser transparente e de fácil clareza.
- **Princípio do Equilíbrio:** o orçamento deve registrar um equilíbrio entre as entradas e as saídas financeiras, evitando o endividamento ou déficit público orçamentário.
- **Princípio da Publicidade:** o orçamento deve ser divulgado através dos veículos oficiais de comunicação e divulgação (Diário Oficial) para conhecimento público, e respectiva eficácia de sua real validade.
- **Princípio do Não - afeto:** fica vedada a vinculação de receita de impostos a órgãos, fundo, ou despesa, conforme expresso no art. 167, inc. IV, e os art. 158 e 159 da CF/88.
- **Princípio da Especificação, ou Discriminação, ou Especialização:** o orçamento deve registrar a discriminação da receita e despesa por unidade administrativa, para evidenciar o quanto que poderá render ou despesar cada unidade considerada, conforme art. 15 da Lei nº 4.320/64, e art. 165, & 6º da CF/88.
- **Princípio do Orçamento Bruto:** o orçamento deve constar de todas as parcelas da receita e da despesa, em valores originais, de acordo com o art. 6º da Lei nº 4.320/64, vedadas quaisquer deduções.
- **Princípio da Transparência Fiscal:** obriga o plano orçamentário a ser levado à avaliação pública (ao povo), pela divulgação do plano e do orçamento público, quanto a prestação de contas da execução orçamentária, conforme art. 48 e parágrafo único da Lei de Responsabilidade Fiscal.

DIRETRIZES ORÇAMENTÁRIAS - 1.2.3

O art. 165 , & 2º da CF/88, determina a elaboração de “diretrizes orçamentárias”, definidas por Lei própria, e, pela Lei-complementar nº 101/00 – Lei de Responsabilidade Fiscal.

NOTA: é recomendável ler a referida Lei de responsabilidade (nº 101 / 00).

A Diretriz Orçamentária oriunda das instruções normativas, registram os objetivos a serem atingidos através do planejamento orçamentário.

A Lei de Diretrizes Orçamentária (LDO) serve para evidenciar e orientar para a elaboração do orçamento público anual (Receita e a Despesa pública), mencionar todas as metas e as prioridades através da Administração Publica Federal.

A Lei de Diretrizes Orçamentárias (LDO) estabelece parâmetros para a aplicação do recurso orçamentário anual , através do programa do Plano Plurianual (PPA), para garantir o objetivo fim, sem prejudicar o controle do Tesouro Nacional.

A Lei de Responsabilidade Fiscal – Lei Complementar nº 101 /00 , art. 4º e 5º - vem complementar a forma da elaboração do orçamento plurianual público, para estabelecer normas de finanças públicas, as previsões constantes do orçamento público, voltado para a gestão fiscal.

A Lei de Responsabilidade Fiscal tem por objetivo verificar o cumprimento de metas de resultados entre as Receitas e as Despesas, os limites e condições às renuncias de receitas,

despesas com pessoal, seguridade social, dívidas consolidadas e mobiliária, operações de crédito, antecipação de crédito, concessão de garantia, inscrição em Restos a Pagar, etc.

1 . DO PROCEDIMENTO DO PROJETO DE LEI DE DIRETRIZES ORÇAMENTÁRIAS (LDO)

a) O Presidente da República deve enviar o projeto anual de Lei de Diretrizes Orçamentárias (LDO) até oito (8) meses e meio antes do encerramento do exercício financeiro, para sua sanção (art. 57, & 2º da CF/88).

b) O projeto de LDO no Congresso, poderá sofrer “emendas” a serem apresentadas na Comissão Mista de Planos, Orçamentos Públicos e Fiscalização (CMPOF). O Presidente da República pode enviar ao Congresso modificação do plano, antes votado na CMPOF e de receber parecer.

NOTA: Existe no sistema orçamentário atual, uma certa conexão entre Planejamento e Orçamento.

2 . LEI ORÇAMENTÁRIA ANUAL

- Ao ser elaborado um Projeto de Lei Orçamentária Anual (LOA), conterá um quadro demonstrativo da programação dos orçamentos, objetivos e metas (que faz parte do Anexo de Metas Fiscais da LDO), e de um informativo de reserva de contingência destinado ao atendimento do passivo contingente e de outros riscos possíveis e eventos fiscais imprevistos, que deverão ser bem definidos na LDO.
- Deverá constituir da receita do Tesouro Nacional o resultado das despesas (gastos) do Banco do Brasil, depois de apurado a constituição ou reversão de reserva. Na possibilidade de ser positivo, fará parte da receita do Tesouro Nacional, e, se negativo constituirá da constar de obrigação do Tesouro Nacional para com o Banco Central do Brasil, e, constará como consignado em dotação específica no orçamento anual.

PROCESSO ORÇAMENTÁRIO – 1.2.4

O **processo orçamentário**, é a sucessão de atos, que culmina com a aprovação do orçamento.

1 . PORCESSO ORÇAMENTÁRIO

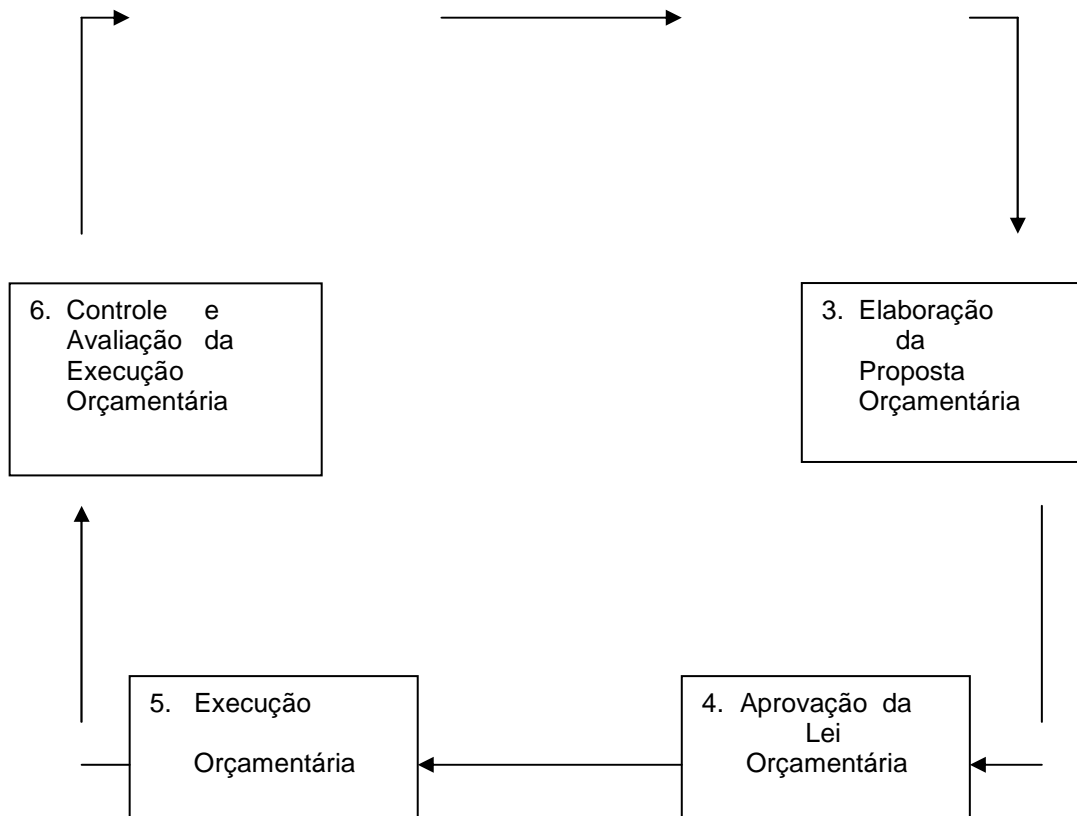
a) **Processo orçamentário** ou **ciclo orçamentário** representa o período de tempo que o orçamento público se realiza, desde a sua concepção até a apreciação final, respeitadas as orientações da Lei de Diretrizes Orçamentárias quanto à elaboração e a execução (art. 166 da CF/88).

b) Com o **fim do ciclo orçamentário**, o Governo passa a se preocupar com a prestação de contas ao Poder Legislativo, enquanto que o Congresso Nacional espera do Presidente da República a apresentação das contas do ano anterior, após 60 dias da abertura da seção legislativa (art. 84, inc XXIV da CF/88), sendo que antes porém, as contas deverão passar pelo Tribunal de Contas (art. 71 e incisos, da CF/88), que emite apenas um veredicto administrativo, mas que não exerce jurisdição *stricto sensu*, que é privativo do Poder judiciário.

c) O **processo orçamentário** segue a seguinte ordem:

1. Elaboração e
Preparação de
Planos

2. Programação



2 . ELABORAÇÃO DA PROPOSTA

NOTA: Deve-se observar a Lei de Responsabilidade Fiscal, nº 101 / 00 , a Lei nº 4.320 / 64, a lei nº 8.112/90 etc.

- A elaboração da proposta é de responsabilidade do Poder Executivo, observado os planos e as diretrizes apresentadas ao Poder Legislativo;
- O Órgão Central do Sistema de Orçamento determina os parâmetros a serem adotados, correspondentes a cada órgão ou unidade orçamentária;
- O Órgão Central do Sistema de Orçamento verifica o valor dos gastos baseado no BIP nacional e na previsão de arrecadação tributária através da Secretaria da Receita Federal;
- Com a proposta consolidada, o Presidente da República, encaminha-a para o Congresso Nacional (CN), anualmente;
- Na confecção da proposta se observam algumas perguntas:
 1. O quê?
 2. Para o quê?
 3. Quanto?
 4. Quando?
 5. Como?
 6. Quem?
 7. Porquê?
- Na elaboração da proposta orçamentária aplica-se o princípio da igualdade entre a demanda e a oferta financeira;
- A proposta orçamentária segue as normas contidas no Manual Técnico de Orçamento (MTO-02) que orienta o participante do processo orçamentário quanto ao uso do Sistema Integrado de Dados Orçamentários (SIDOR II);

- São das Unidades gestoras, Administrativas e ou Orçamentárias, que se dá o início a elaboração da Proposta Orçamentária a Coordenação - Geral de Orçamento e Finanças (COF), consolidadas pelo Órgão Setorial do respectivo Ministério/Órgão;
- Integram à proposta orçamentária, às propostas parciais orçamentárias, as das entidades da Administração Indireta e os Fundos, inclusive aquelas da qual a União detenha a maioria do capital social com direito a voto.

3 . PLANO PLURIANUAL, PLANOS E PROGRAMAS NACIONAIS, REGIONAIS E SETORIAIS

a) PLANO PLURIANUAL (PPA)

- Instituído pelo art. 165, inc. I, & 1º da CF/88, será remetido ao Congresso Nacional pelo Presidente da República de acordo com o art. 84, inc. XXIII da CF/88, juntamente com o projeto de Lei de Diretrizes Orçamentárias e as propostas de orçamento conforme esta direcionada pela CF/88;
- A lei que disciplinar o PPA estabelecerá, por regiões, as diretrizes, objetivos, metas e prioridades da Administração Pública quanto ao uso para as despesas de capital e de outras decorrentes delas;
- O PPA poderá ser modificado durante o período de vigência da Lei específica;
- A Lei complementar define sobre a vigência, os prazos, a elaboração e a organização do PPA (art. 35 & 2º, inc. I do Ato das Disposições Constitucionais Transitórias).

b) PLANOS E PROGRAMAS NACIONAIS, REGIONAIS E SETORIAIS

- Os planos e os programas estão previstos no art. 165, & 4º da CF/88, enquanto que o Congresso Nacional os apreciará, após receberem parecer da Comissão Mista de Planos, Orçamentos Públicos e Fiscalização;
- O Sistema Federal de Planejamento é composto pelos seguintes órgãos: órgão central ; órgão setorial; e, órgão seccional

4 . O ORÇAMENTO - PROGRAMA

Associado ao plano de ação do Governo Federal, na Lei 4.320/64, e pelo Decreto-Lei nº 200, de 23/02/67;

- Pertence ao Sistema de Planejamento e aos objetivos que o Governo deseja atingir em um determinado período de tempo (anual);
- O orçamento-programa não é somente um documento financeiro, é sim um instrumento de operacionalização das ações do governo, visando os objetivos, projetos, atividades, e operações especiais, dentro do que determinam os planos e diretrizes estabelecidos;
- O orçamento-programa é em síntese aquele que exprime as realizações governamentais, e é de suma importância porque facilita o controle contábil da gestão da administração do Estado, e respeitadas as mesmas perguntas para a Proposta Orçamentária;

5 . LEI ORÇAMENTÁRIA ANUAL

Do Projeto de Lei Orçamentária Anual (LOA), constará de um quadro demonstrativo da programação dos orçamentos, objetivos e metas que fazem parte do Anexo de Metas Fiscais da LDO.

MÉTODOS, TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DO ORÇAMENTO PÚBLICO – 1.2.5

1. É observado o sistema de classificações orçamentárias, que facilitam e padronizam as informações, permitindo uma melhor visualização do orçamento por poder, ou por função de governo, ou por programa, ou por categoria econômica;
2. Atualmente pode-se verificar se todas as ações do governo foram atingidas quanto ao seu objetivo, metas, e prioridades, com base no Decreto nº 2.829 / 99 e as Portarias nº 117/98, substituída pela Portaria nº 42 / 99, e nº 51 / 98 do Ministério do Planejamento e Orçamento que modificaram o processo de planejamento e orçamento do setor público;
3. Os art. 70 a 75, 163 e 164, 165 a 169 da CF/88 orientam quanto a Fiscalização Contábil, Financeira, Orçamentária, Operacional e Patrimonial da União e das entidades da Administração direta e indireta e ao Controle;

NORMAS LEGAIS APLICÁVEIS - 1.2.5.1

NOTA: Observar a Lei nº 4.320 / 64, a Lei de Responsabilidade Fiscal (lei complementar) nº 101 / 00, a Lei nº 8.112 / 90, a Constituição Federal de 1988 artigos: 70 a 75, 163 e 164, 165 a 169, além de outras leis, como:

- de Diretrizes Orçamentárias como: nº 10.266 / 01, nº 9.995 / 00, nº 9.811 / 99, nº 9.692 / 98, nº 9.473 / 97, nº 9.293 / 96, nº 9.082 / 95, e, nº 8.931 / 94.
- Lei do Orçamento : nº 10.171 / 01, nº 9.969 / 00, nº 9.789 / 99, nº 9.598 / 97, nº 9.438 / 97, nº 9.275 / 96, nº 8.980 / 95;
- Projetos de Lei : LDO 2002 (dispõe sobre as diretrizes para elaboração da lei orçamentária para 2002 e dá outras providências);
- Decretos: nº 3.746 de 06/02/2001, nº 3.473 de 18/05/2000, nº 2.829 de 29/10/1998;
- Portarias : nº 212 de 04/07/2001, nº 180 de 21/05/2001, nº 163 de 04/05/2001, nº 04 de 08/03/2001, nº 01 de 19/02/2001, nº 42 de 14/04/1999, nº 51 de 16/11/1998, nº 117 de 12/11/1999.

SIDOR e SIAFI - 1.2.6

- Criados devido às várias irregularidades de natureza administrativa na gestão de seus recursos, identificadas, que impediam o Estado atingir objetivo (nos anos de 1986), quando foi criada a Secretaria do Tesouro Nacional.
- A partir dessas falhas de gestões, concluíram para ter-se um sistema capaz de gerar sistemas gerenciais com informações seguras, controladas administrativamente que integrassem todos os órgãos e níveis da administração pública em todo território nacional.
- Sistema que serve de ligação entre a Unidade Gestora (UG) e a Secretaria do Tesouro Nacional.

1 . SIGNIFICADO DAS SIGLAS:

a) **SIDOR:** sistema integrado de dados orçamentários, conjunto de informações sobre a estrutura orçamentária, as provisões de receitas, despesas, distribuição de receitas públicas etc, alimentando dados e elementos para a comissão mista pertencente ao congresso nacional (senadores e deputados) para examinarem e emitirem parecer sobre os planos e programas nacionais, regionais e setoriais, acompanhar e fiscalizar o orçamento previsto a atingir o objetivo do estado;

b) **SIAFI**: sistema integrado de administração financeira do governo federal, conjunto de sistemas da administração orçamentária e financeira dos recursos da União, centraliza e processa eletronicamente os dados, que é oferecido como suporte aos órgãos centrais, setoriais e executores, da gestão pública, tornando segura a contabilidade da união, sob supervisão do Tesouro Nacional;

2 . SISTEMA DE CONTABILIDADE FEDERAL - SICON

Sistema que tem por objetivo evidenciar, registrar e controlar a situação orçamentária, financeira e patrimonial da União, apontar os atos e fatos relacionados com a Administração financeira, orçamentária e patrimonial, através do Sistema de Contabilidade Federal (Constituição Federal de 1988, no Título IV, Capítulo I, Seção IX, art. 70 ao 75; capítulo II seção I, art.163 e 164; seção II art. 165 ao 169; e, Lei nº 8.112 de 11/12/90) com vistas à elaboração de demonstrações contábeis.

As operações de que resultem débitos e ou créditos de natureza financeira não compreendida na execução orçamentária serão, também, objeto de registro e evidência nos registros contábeis.

3 . DOS SISTEMAS - SIDOR e SIAFI

a) **SIDOR**:

- O sistema recebe, por meio magnético de processamento eletrônico, todas as informações e dados que dizem respeito a projeto de lei orçamentária anual, do projeto de lei que autoriza os créditos adicionais que o Poder Executivo envia para o Congresso Nacional;
- Ao Poder Legislativo, Judiciário e o Ministério Público da União cabe remeter, obrigatoriamente, as informações consolidadas ao Órgão Central do Sistema de Planejamento Federal e Orçamento, com a proposta orçamentária, e as solicitações de crédito adicional direcionando a região do respectivo crédito, através do SIDOR;
- Nas unidades orçamentárias, o SIDOR terá um responsável em receber as informações e dados dos processos de elaboração orçamentária, e efetuar a análise e inserção desses dados;
- O SIDOR tem vários tipos de procedimentos, composto de vários subsistemas (destes, dois estão disponíveis: **Tabelas de Apoio**, e , **Elaborar Proposta e Cadastro de Atividades e Projetos**) que se dividem em tipos, funções e subfunções;
 - a) **Tabelas de Apoio**, no subsistema apresenta os códigos e nomes utilizados no processo, e permite consulta de dados dos orçamentos de forma codificada;
 - b) **Elaborar Proposta** processa os dados (receitas e despesas) que comporão os orçamentos da União;
 - c) **Cadastro de Atividades e Projetos**, armazena informações que permitam responder às indagações sobre as ações de governo programadas nos orçamentos da União.

b) **SIAFI**:

- É o principal **sistema da administração orçamentária e financeira da União**, por oferecer suporte aos órgãos centrais, setoriais e executores da gestão pública, além de informações de todos os órgãos da Administração Direta, Autarquias, Fundações, Sociedades de Economia Mista e os órgãos dos Poderes Legislativo e Judiciário, proporcionando um sistema de informações seguro para a Contabilidade da União;
- Das suas informações, permite-se elaborar o Balanço Geral da União e Relatórios de execução do orçamento e de Demonstração das contas a serem apresentadas ao Congresso Nacional pelo Presidente da República;
- Deste sistema, pode-se oferecer a opção “DARF Eletrônico” aos órgãos e as entidades da Conta Única, facilitando o uso da arrecadação e recolhimento dos títulos federais;

- O Tesouro Nacional é o seu maior usuário, permitindo-lhe definir normas de utilização, orientando e controlando as atividades dos gestores públicos, também usuários deste sistema;
- Com a **sanção**, pelo Presidente, à Lei Orçamentária aprovada pelo Congresso Nacional, o Poder Executivo estabelece prazo de até trinta (30) dias para a programação financeira e o cronograma da despesa mensal, por órgão, respeitando as metas de resultados fiscais conforme a Lei de Diretrizes Orçamentária;
- A programação Financeira atua sob três (3) níveis: a Secretaria do Tesouro Nacional, a participação das subsecretarias de Planejamento, Orçamento e Administração e as Unidades Gestoras Executoras (UGE);
- Compete ao Tesouro Nacional ditar diretrizes para a elaboração e formulação da programação financeira dos órgãos vinculados e a descentralização dos recursos financeiros recebidos do órgão central;
- As Unidades Gestoras (UG) executoras promovem a realização da despesa pública nas suas três fases: **empenho**, **liquidação** e **o pagamento**, e o SIAFI efetua automaticamente todos os lançamentos contábeis necessários, permitindo uma visão das disponibilidades financeiras do Tesouro Nacional;
- As “receitas e despesas” são registradas e apresentadas como disponibilidade em Caixa, da conta única do Tesouro Nacional;
- É composto de vários módulos que lhe permite acessos do usuário para obtenção de informações de dados, existindo alguns módulos principais como o de: - *comunicação, tabelas e cadastro básicos, conta única, DARF Eletrônico, processo alternativo da conta única, programação financeira, execução orçamentária, contabilidade, execução financeira, auditoria e controle, distribuição FPE/FPM, cadastro de convênio, cadastro de obrigações e programação orçamentária.*

4 . CARACTERÍSTICAS DO SIAFI

- É um sistema que serve como: cadastrador geral, cadastrador parcial, dispõe para as Unidades Gestoras, informações controladoras da Conta Única, contas correntes bancárias, programações financeiras, gestor, entre outras características.
- É um sistema que oferece uma segurança às informações necessárias, pois tais dados só poderão ser requeridos por usuário devidamente autorizado (cadastrado e habilitado), por possuir um sistema de senha que permite o seu uso, exigindo a segregação de responsabilidades, até mesmo os Auditores do Tribunal de Contas não tem acesso fácil,, necessitando ter a devida permissão por senha autorizada.
- O acesso ao sistema, pelas Unidades Gestoras, seja de forma “on-line ou off-line”.
- Para o seu uso pelos órgãos a utilização pode ser: da forma de uso **total** e a forma de uso **parcial**.

5 . DOCUMENTOS UTILIZADOS NO SIAFI

Para gerar o fornecimento de informações de dados ao sistema SIAFI, são utilizados uma gama de documentos geradores dessas informações, mas alguns desses documentos são mais usuais tais como:

- **Nota de Lançamento (NL):** - destinado ao registro da apropriação / liquidação de receitas e despesas, e de outros eventos (Ex: previsão de receitas e despesas, liquidação) necessários à contabilidade;
- **Nota de Dotação (ND):** - registra os detalhamentos de créditos ou a inclusão de créditos no Orçamento Geral da União;
- **Nota de Empenho (NE):** - registra os empenhos (comprometimento das despesas), os reforços e anulações de despesas vinculando-o a um a credor, seja a sua modalidade: ordinária, estimativa ou global, a que licitação se refere, sendo que a dedução respeitará o cronograma mensal;

- **Ordem Bancária (OB):** - destinado ao pagamento de compromissos, ou à liberação de adiantamentos de fundos, receitas diversas, cauções, cancelamentos de pagamentos, ou anulações de empenhos no exercício;
- **Guia de Recebimento (GR):** - registra os eventos destinados ao recebimento de numerário à conta corrente bancária da unidade gestora;
- **Nota de Movimentação de Crédito (NC):** - destinada à transferência de crédito entre unidades gestoras e ou órgãos;

6 . SIAFI COMO SISTEMA GERENCIAL

É um sistema que serve para atender as necessidades de informações gerenciais, aos usuários, destinadas a gerências orçamentárias, financeiras e de controle, além de informar dados para qualquer tomada de decisão gerencial, que foi desenvolvido quando do projeto de Modernização e Aperfeiçoamento da Administração Financeira do Governo Federal

RECEITA PÚBLICA - 1.2.7

1 . CONCEITO DE RECEITA PÚBLICA

A Receita Pública corresponde ao ingresso de proventos arrecadados de tributos, do Tesouro Nacional e de outras fontes de recursos financeiros que passe a integrar e incorporar ao patrimônio do Estado, e que permita custear as despesas decorrentes da prestação de serviço público e investimentos patrimonial.

As Receitas podem ser orçamentárias ou extra-orçamentárias.

2 . RECEITA PÚBLICA - CLASSIFICAÇÃO LEGAL - FONTE

De acordo com a Lei nº 4.320/64 , art. 99, as Receitas estão divididas em **Receitas Correntes e Receitas de Capital**, que se classificam *por categoria economia*;

As **Receitas Correntes**, que se classificam *por fontes*, dividem-se em:

- *Receitas Tributárias* (impostos, taxas e contribuição de melhoria);
- *Receita Patrimonial* (receitas imobiliárias, receitas de valores mobiliários, participações e dividendos, e outras receitas);
- *Receita Industrial* (receitas de serviços industriais e de outras receitas industriais);
- *Transferências Correntes* (receitas diversas, multas, contribuições, cobrança dívida ativa, outras receitas diversas);
- *Receitas Agropecuárias*;
- *Receitas de Serviços e de outras*;
- *E, provenientes de recursos financeiros recebidos de outras pessoas de direito público e ou privado*, a fim de atender as Despesas Decorrentes (lei nº 4320/64 art.11, §§ 2º e 3º).

As **Receitas de Capital** (operações de crédito, alienação de bens móveis e imóveis, Amortização de Empréstimos Concedidos, transferências de capital, outras receitas de capital)

NOTA: Novo conceito legal sobre as Receitas Correntes esta na Lei de Responsabilidade Fiscal, nº 101/00, art 2º inc. IV (todo) e art 11º (§ 2º, 3º e 4º).

3 . RECEITA PÚBLICA - CLASSIFICAÇÃO DOUTRINÁRIA, ALEMÃ e da LEI Nº 4320/64

a) CLASSICA

- Ordinárias
- Extraordinárias

b) ALEMÃ

- Receitas Originárias
 - Receitas Derivadas
- c) Lei nº 4320/64 (modificada pela lei nº 101/22, art. 11)
- Receitas Correntes
 - Receitas de Capital

4 . PREVISÕES E REALIZAÇÕES DA RECEITA PÚBLICA - ESTAGIOS

Estão comentados na Lei nº 4320/64 nos artigos 52 a 57, apontando a classificação contábil (Recursos do Tesouro, Recursos de outras Fontes, Transferências de Recursos do Tesouro, Transferências de Recursos de outras Fontes).

A Receita Orçamentária na sua elaboração passa por três fases de estágios sendo:

- Previsão da receita;
- Arrecadação da receita;
- Recolhimento da receita.

5 . RECEITAS PROVENIENTES DA DÍVIDA ATIVA

A Dívida Ativa é todo o crédito que o Poder Público tem a receber de seus devedores provenientes a qualquer origem de obrigação, e está complementada pela Lei de Responsabilidade Fiscal.

NOTA: O Banco Central do Brasil, a partir de 05/05/2002 não irá mais emitir títulos da dívida ativa.

6 . DA RENUNCIA E RECEITA

Quanto às formas de renúncias de receitas, temos as formalizações através dos art. nº 11 até 14 da Lei de responsabilidade Fiscal nº 101/00.

Não são consideradas Renúncias de Receitas as alterações das alíquotas dos impostos apresentados no art. 153, inc. I, II, III, IV e V da CF/88, sobre impostos de importações e de exportações, IPI e IOF.

7 . CODIFICAÇÃO DA RECEITA ORÇAMENTÁRIA

Para a sua elaboração compreende 8 dígitos, teremos:

- 1º : indica a Categoria Econômica
- 2º : indica a Fonte
- 3º : indica a Rubrica
- 4º : indica a Alínea

Exemplo: **XXXX . XX . XX**

<u>DESPESA PÚBLICA - 1.2.8</u>

1 . CONCEITO

Conjunto de gastos ou dispêndios do Estado ou de outra pessoa do direito público para custear o funcionamento do serviço público autorizado pelo Poder competente, consignando e fazendo uso da receita pública para atingir um determinado objetivo administrativo.

2 . CLASSIFICAÇÃO DOUTRINÁRIA

A despesa pública possui três classificações: Duração, Extensão e Natureza.

Quanto a **Duração** a despesa pode ser:

- Ordinária (quando for comum);
- Extraordinária (decorrente de situação imprevisível ou urgente);

- Especial (previsível,mas não se sabe quanto ocorrerá (decorrente de sentença judicial)).

Quanto a **Extensão** a despesa pode ser:

- Interna (efetuada na área territorial da entidade de direito que a realiza)
- Externa (efetuadas fora da área territorial da entidade que a realiza).

Quanto a **Natureza** a despesa pode ser:

- Federal;
- Estadual;
- Municipal.

3 . OUTRAS CLASSIFICAÇÕES

As despesas podem ainda ser classificadas como:

- Despesas de Governo;
- Despesas de Exercício ou de Gestão;
- Despesas Permanentes;
- Despesas Variáveis;
- Despesas Reais;
- Despesas Transferíveis.

4 . CLASSIFICAÇÃO LEGAL - CATEGORIAS

A Lei nº 4320/64, art. 12 e 13, dá a seguinte classificação segundo categorias econômicas:

- **Despesas correntes** (art. 12)
 - a) Despesas de Custeio
 - pessoal civil
 - material militar
 - material de consumo
 - serviços de terceiros
 - encargos diversos
 - b) Transferências Correntes
 - subvenções econômicas
 - inativos
 - pensionistas
 - salário-família
 - juros da dívida pública
 - contribuições de previdência social
 - diversas transferências correntes
- **Despesas de Capital** (art. 13)
 - a) Investimentos
 - obras públicas
 - serviços em Regime de Programação Especial
 - equipamentos e instalações
 - material permanente
 - participação em constituição ou aumento de capital de empresas ou entidades industriais ou agrícolas
 - b) Inversões Financeiras
 - aquisição de imóveis
 - participação em constituição ou aumento da capital de empresa ou entidades comerciais ou financeiras
 - aquisição de títulos representativos de capital de empresas em funcionamento
 - constituição de fundos rotativos

- concessão de empréstimos
- diversas inversões financeiras
- c) Transferências de Capital
 - amortização da dívida pública
 - auxílios para obras públicas
 - auxílios para equipamentos e instalações
 - auxílios para inversões financeiras
 - outras contribuições

5 . AS DESPESAS SEGUNDO A LEI

O sistema gerencial das despesas públicas deve obedecer a Lei nº 4.320/64, art. 12 e 13, e a Lei Complementar nº 101/00 dos art. 15 até 24.

6 . REQUISITOS DA DESPESA PÚBLICA

Para que seja elaborado o projeto das despesas públicas o Poder Executivo tem uma certa preocupação quanto às informações necessárias para atender todas as finalidades desejadas com os dispêndios, buscando com os seus técnicos orçamentários, seja de qualquer esfera (Federal, Estadual, ou Municipal), alguns requisitos a fim de poderem prever as despesas, conforme segue:

- Utilidade;
- Possibilidade Contributiva;
- Discussão Pública;
- Oportunidade;
- Legitimidade;
- Legalidade.

7 . FORMA DE EXECUÇÃO – ESTÁGIOS

Para a sua execução, a despesa pública deve seguir um roteiro para a realização efetiva das despesas, conforme consta na Lei nº 4.320/64, art. 58 a 70 e acrescida da Lei de Responsabilidade Fiscal nº 101/00, do Decreto nº 93.872/86, art. 23 ao 35 (Empenho), art. 36 (Liquidação) e 42 a 44 (Pagamento)

A despesa pública na sua execução tem os seguintes estágios a observar:

- a) **Empenho**: - autorizado o pagamento da despesas só poderá ser efetuado se a despesa estiver devidamente empenhada na dotação própria.
O Empenho é um mecanismo de controle da execução da despesa.
Segundo o art. 58 da lei nº 4320/64, o Empenho é o ato emanado de autoridade competente que cria para o Estado a obrigação de pagamento pendente ou não de implemento de condição, seguindo a legislação das licitações.
- b) **Liquidação**: - Constatada a legitimidade do empenho daquela despesa, apurar-se-á a documentação (título e documento comprobatório) existente e total a pagar, para saldar a dívida.
Este procedimento está previsto no art. 63 da Lei nº 4.320/64 e no art. 36 a 41 do Decreto nº 93.872/86.
- c) **Pagamento**: - é o ato de entregar ao Credor o valor relativo ao seu crédito a fim de quitar a obrigação contraída.
Previsto na Lei nº 4.320/64 art. 62 a 67, e Decreto nº 93.872/86 art. 42 a 44.

Trata-se de um mecanismo especial, por sua natureza ou urgência, para realizar despesas que não possa aguardar o procedimento normal da elaboração do projeto Orçamentário, estando disciplinado na seguinte legislação:

- Lei nº 4.320/64, art. 68 e 69;
- Decreto nº 93.872/86, art. 45 a 47;
- Decreto nº 95.804/68;
- Decreto-Lei nº 200/67, art. 74 & 3º;
- Portaria nº 492/93 do MF;
- Instrução Normativa nº 10/91 da STN
- Decreto nº 4.536/22, art. 69 do Regulamento do Código da Contabilidade Pública.

1 . Conceito (SUPRIMENTO DE FUNDOS? Ou é REGIME DE ADIANTAMENTO?)

Pode-se inclui-lo como uma forma de Estágio, sendo que , Suprimento de Fundo é uma modalidade de realizações de despesa através de adiantamento concedido a servidor, para prestação de contas posteriormente, quando não for realizável o pagamento utilizando-se os serviços da rede bancária, verificando se os motivos para o adiantamento são admissíveis.

A lei nº 4320/64, art. 68 trata esta modalidade sob outra nomenclatura : “Regime de Adiantamento”.

2 . O USO DO SUPRIMENTO DE FUNDOS

- O ordenador de despesa é autoridade competente para conceder suprimento de fundos, fixando-lhe o valor, observado o art. 45 do 93.872/86 e alterado pelo decreto nº 95.804/88;
- A entregue do numerário para o servidor público é imediata, mas sempre precedido de Empenho na dotação própria junto à Contabilidade : despesas a realizar;
- A legislação proíbe, expressamente, a concessão de suprimento que esta relacionada no decreto nº 93.872/86, art. 45 & 3º (existe alteração da letra “a”), e, no caso do servidor público responder a inquérito administrativo, conforme Instrução Normativa nº 12 de 08/07/1987 da STN.

<u>RESTOS A PAGAR - 1.2.10</u>

1 . CONCEITUAÇÃO

Considera-se como Restos a Pagar ou Resíduos Passivos, as despesas empenhadas mas que ainda não foram pagas dentro do exercício financeiro, ou seja, até o ultimo dia do ano letivo (31 de dezembro), conforme Decreto nº 93.872/86, art 35 e 67.

Deverá fazer parte do novo orçamento público como sendo pertencente ao exercício anterior quando foi empenhada na contabilidade, e ao existir o pagamento, deve ser considerado como extra-orçamentário.

A inscrição da despesa deverá ser feita pelo valor devido em Restos a Pagar, ou pelo valor estimado se o total for desconhecido.

2 . USO DA CONTA : RESTOS A PAGAR

- a) A Lei de Responsabilidade Fiscal condiciona à inscrição em Restos a Pagar a existência de disponibilidade financeira ao final do exercício (art. 42 e parágrafo da Lei nº 101/00).
- b) O pagamento de despesas inscritas em Restos a Pagar é automático, devendo ser observado o referido Empenho e a sua liquidação, e dentro do que trata o art. 69 do Decreto nº 93.872/86.
- c) Fica definido o dia 31 de dezembro do ano subsequente para a inscrição de valores em Restos a Pagar, passado essa data os que porventura existam serão automaticamente cancelados (art. 67 a 70 do Decreto nº 93.872/86).

3 . CLASSIFICAÇÃO DA CONTA: RESTOS A PAGAR

Classificam-se os Restos a Pagar em:

- **Processados:** são aquelas despesas empenhadas, liquidadas, e não pagas;
- **Não-processados:** são aquelas despesas que mesmo empenhadas dentro do exercício, não foram liquidadas.

DESPESAS DE EXERCÍCIOS ANTERIORES – 1.2.11

Esta prevista na Instrução Normativa nº 12 de 08/07/87, denomina de “**despesas de exercícios anteriores**” a dotação destinada a fazer ou processar os pagamentos de despesas de compromissos gerados em exercícios anteriores já encerrados.

1 . RECONHECIMENTO DA DESPESA EXISTENTE NO EXERCÍCIO ANTERIOR

É necessário que se reconheça à despesa como dívida a ser paga à conta Despesas de Exercícios Anteriores, devendo conter os seguintes elementos:

- Importância a pagar;
- Nome, CPF ou CGC e endereço do Credor;
- Data do vencimento do compromisso;
- Causa da inexistência de empenho, no elemento próprio, à conta do orçamento vigente;
- Indicação do nome do ordenador da despesa;
- Reconhecimento expresso pelo ordenador atual sobre aquela despesa.

O ordenador de despesas que é autoridade competente para reconhecer a dívida é quem irá autorizar a dívida. Mas, a autorização do pagamento de despesas de exercícios anteriores deverá ser feita no próprio processo de reconhecimento da dívida, onde se processará todo o controle necessário à contabilidade e a gestão orçamentária.

2 . PRESCRIÇÃO DA DÍVIDA DE EXERCÍCIOS ANTERIORES

Prescrevem dentro de um período correspondendo a cinco (5) anos a constar da data do ato ou fato que tiver sido dado sua origem ao correspondente direito de pagamento dessas despesas de exercícios anteriores não pagos durante seu exercício letivo.

A CONTA ÚNICA DO TESOIRO NACIONAL - 1.2.12

Criada desde 1988, para facilitar o sistema de comunicação e aumentar mais e se tornar mais eficaz o controle sobre as contas bancárias do Governo (Federa, Estadual e Municipal) e seu respectivo fluxo de caixa, numa só conta nacional, através do Sistema Integrado de Administração Financeira (SIAFI) pela unificação dos recursos de caixa do Tesouro Nacional (Decreto nº 93872/86).

A efetivação da Conta Única do Tesouro Nacional se deu coma IN/STN nº 10 de 06/09/1988, e tem por objetivo acolher as disponibilidades financeiras da União, manipuladas pelas Unidades Gestoras da Administração Pública Federal de administração Direta ou Indireta usuários do SIAFI, pela via “on-line”, permitindo que cada Unidade Gestora tenha seus saldos controlados no referido sistema.

As Receitas e as Despesas são controladas por uma conta única, mantida pelo Tesouro Nacional junto ao Banco Central do Brasil, pelo sistema financeiro (SIAFI), que é movimentado por intermédio do Banco do Brasil através das “Ordens Bancárias”, mas poderá ser efetuada por outros agentes financeiros desde que autorizado pelo Ministério da Fazenda, documento hábil para tais movimentações.

Numa emergência, por paralisação das atividades do Banco do Brasil ou de outros Agentes Financeiros, ou de órgãos Federais, há o que chamamos de PROCESSO ALTERNATIVO DA CONTA ÚNICA, permitindo que outros bancos possam processar as movimentações Receitas e de Despesas desde que autorizado pelo Ministério da Fazenda, sem prejuízo para a Administração Federal, ao atuarem como Agentes Financeiros do Tesouro Nacional.

Introdução - Parte 2

ADMINISTRAÇÃO DE PESSOAL, GERÊNCIA DE RECURSOS HUMANOS E GESTÃO ESTRATÉGICA

O desafio da gestão de recursos humanos

Esta segunda metade da década de 80, no Brasil, deverá ser um período de sensíveis mutações sócio-econômicas e políticas.

A afirmação acima, feita em tom grave, não provoca um grande impacto num país como o nosso, pois mutações aceleradas vêm ocorrendo sistematicamente nos últimos 30 anos. Afinal, importando dinheiro e tecnologia, o primeiro sem controle e a segunda sem critério, tivemos um desenvolvimento econômico bastante acelerado se comparado ao dos irmãos do terceiro mundo, porém a um custo social e político elevado e acumulado.

E o que será diferente agora? Exatamente o cenário sócio-político.

A sociedade brasileira vem se transformando no íntimo de sua cultura. Consequentemente crenças e valores estão diferentes, um pouco em sua essência, muito em sua operacionalização, e estarão mais ainda com o rápido passar do tempo. É claro que existe uma diferença sensível na velocidade dessas mutações, em cada uma das várias classes sociais, em cada região geográfica e também nos diversos setores econômicos. Mas sua existência é inegável.

A empresa, por ser um sistema social organizado, sofre intensamente o impacto de tais mudanças dos valores da comunidade, na medida em que os seus recursos humanos são indivíduos da comunidade, e por mais “socializados” que possam estar sendo – por normas, rotinas, regulamentos internos, etc. – apresentam no trabalho, nas relações com as chefias e com subordinados, sinais claros do novo sistema de valores.

Eis o grande desafio da moderna Gestão de Recursos Humanos: lidar com os novos recursos humanos brasileiros.

E não é um desafio exclusivo da Gerência de Recursos Humanos, ou de Relações Industriais, ou ainda outros nomes que a área possa ter numa organização.

O desafio afeta todos os profissionais que atuam na organização, todos aqueles que têm subordinados ou, então, mantêm intenso relacionamento funcional com grupos ou equipes de pessoas.

Na verdade, todo “gerente” é um Gerente de Recursos Humanos e, portanto, está comprometido com o desafio de analisar, entender, compreender e agir de forma eficiente e eficaz, junto aos *Recursos Humanos* da sua organização.

Para enfrentar esse enorme desafio, os profissionais têm à sua disposição no Brasil e no exterior um conjunto de técnicas, modelos e conceitos que evoluíram muito nos últimos 20 anos, principalmente na última década, e que moldaram uma nova Administração de Recursos Humanos. Ela é sensivelmente “cultural” no sentido de que deve ser pertinente a um conjunto de crenças e valores de determinada “sociedade”, não sendo tão radicalmente universalista como pregaram os clássicos Taylor e Fayol.

E por ser “cultural” ela evoluiu, e evolui para uma abordagem mais humanista, mais voltada para a realização dos indivíduos e, através desta, para a consecução dos objetivos das Organizações. Nesta concepção, para estudar, avaliar, entender e poder administrar os recursos humanos, é vital o aprofundamento nas teorias e práticas de comportamento organizacional. Por isso, temas como Motivação, Liderança, Democratização Organizacional, Comportamento dos Grupos de Trabalho, tornam-se básicos para o moderno administrador de Recursos Humanos.

Lembrando novamente que, por vivermos num país em mutações sucessivas, as empresas interagem com um ambiente externo que se altera a cada dia. Torna-se necessário dominar os conceitos e técnicas de Análise Organizacional e de Sistemas de informações, como forma de poder administrar as constantes e necessárias mudanças na Estrutura Organizacional, nos Sistemas de Informações, nos Sistemas de Trabalho e, conseqüentemente, nas pessoas.

Entendemos assim o desafio da gestão de recursos humanos para tornar-se “transparente” na organização. Qual é então o papel do órgão de Recursos Humanos?

O órgão de Recursos Humanos é o mentor da ação, é o elaborador de políticas, o orientador, o prestador de serviços específicos que facilitam a tarefa de cada gerente, supervisor ou chefe.

Ao órgão de Recursos Humanos coube em passado não muito remoto, sob a denominação de Departamento de Pessoal, a tarefa simples de admitir, registrar legalmente, controlar as normas, punir e dispensar funcionários. Uma ação fiscalizadora e reguladora por excelência. Com a evolução das técnicas e práticas de Administração, o advento da Escola de Relações Humanas (1920, nos EUA) e o grande aperfeiçoamento das teorias sobre Comportamento Organizacional, a ação da área de Recursos Humanos foi ficando cada vez mais orientada para a atração, fixação, remuneração, motivação, treinamento, desenvolvimento e encaminhamento das pessoas.

As pessoas passaram a ser vistas como um recurso estratégico e não apenas como um recurso operacional que precisava ser tornado mais eficiente. A eficácia, que pressupõe integração e participação, passou a ser dominante. A idéia da eficácia é mais ampla do que a de eficiência e tomou de assalto a Administração. A eficiência foi a musa da administração científica (clássica, mecânica). Saber fazer certo as tarefas era o grande objetivo. Para isso treinavam-se as pessoas até a exaustão. Lembrem-se de Carlitos em *Tempos Modernos*.

Quando ser eficiente passou a não ser suficiente, pois cresceu a necessidade de se saber o que era prioritário fazer eficientemente, nesse momento surgiu o conceito de eficácia: saber fazer certo as tarefas certas!

Analisemos bem este cenário: de um lado as organizações procurando a eficácia através da integração, maior participação, melhor nível de informação e melhor qualidade de seu pessoal; de outro lado, no ambiente externo, conquistas sociais expressivas no Brasil do fim da década de 70! Democratização, liberdade de expressão, sindicalismo amadurecido, valorização da mão-de-obra especializada e outras.

Nesse momento, aquele Departamento de Pessoal que evoluíra para um departamento orientado para pessoas (recrutamento, seleção, treinamento, desenvolvimento, avaliação de desempenho, remuneração, benefícios) teve de ampliar-se para ser um verdadeiro

Departamento de Recursos Humanos, cuja ação precisava estar intrinsecamente atrelada à estratégia de negócios da empresa e atualizada com a realidade sócio-econômica do ambiente externo.

Esse Departamento de Recursos Humanos é o órgão estratégico que instrumenta e orienta todos os executivos da organização em termos de técnicas, sistemas e práticas de administração de pessoas, dentro de uma filosofia única.

A necessidade de que o Departamento de Recursos Humanos possa agir sobre cada gerente, supervisor ou chefe, orientando, influenciando, coordenando e controlando as políticas e práticas de gestão de recursos humanos, exigiu daquele órgão uma evolução técnica sem precedentes nos últimos anos. Principalmente porque foi preciso utilizar várias ciências – psicologia, sociologia, política, antropologia, filosofia, comportamento organizacional, etc. – para poder formar o arcabouço teórico e o conjunto de práticas que pudessem suportar o grande desafio que é lidar com pessoas, compatibilizando seus objetivos com os objetivos da organização. E criar condições favoráveis para que elas possam desenvolver-se pessoal e profissionalmente, estabelecendo compromissos mútuos e restituindo a confiança nas relações Capital e Trabalho.

Esse é o momento atual. Desafiador, estimulante e abrindo espaços profissionais amplos para aqueles que tiverem a humildade de desaprender para poder de novo aprender.

Políticas e estratégias para gestão de recursos humanos

O fator humano tornou-se um diferencial decisivo para o sucesso das organizações, a partir do momento em que a interação entre a empresa e o ambiente externo deixou de ser uma relação meramente comercial, revelando a sua natureza sistêmica. É certo que esta constatação não foi abrupta nem casual, pois a convivência da organização com o seu meio foi revelando a inter-relação de forças que há entre o ambiente externo e o interno, mas algumas empresas apreenderam com mais facilidade e rapidez a natureza e a dinâmica das leis naturais, sociais, políticas e econômicas que regulam essa transação.

É difícil dizer quem nasceu primeiro, se a empresa ou a estratégia, ainda que a terminologia e racionalidade da gênese da primeira organização empresarial não estivesse embasada em princípios da teoria estratégica conceituada e compilada muito mais tarde.

Mas, podemos imaginar que o primeiro empreendedor considerou algumas características do seu entorno para realizar a primeira transação de negócios. Em primeiro lugar, é preciso considerar que esse pioneiro identificou uma oportunidade para oferecer um produto ou serviço àqueles que o cercavam, fruto da sua capacidade mental ou física; considerou também as ameaças, pois poderia haver condições adversas que fugiriam ao seu conhecimento ou controle; avaliou as suas forças e fraquezas e considerou que estava apto a suportar a sua proposta, ainda que lhe custasse certo esforço para sustentá-la.

Este raciocínio, repete-se, ainda que intuitivamente na maioria das vezes, em todas as oportunidades que alguém se dispõe a realizar uma transação com seu ambiente para oferecer um produto, um serviço, ou até mesmo uma idéia. Alguns são bem-sucedidos porque sabem aproveitar bem as suas forças, escolher ou criar as oportunidades, neutralizando ou contornando as ameaças, superando suas debilidades; muitos sucumbem antes mesmo de tentar, vencidos por suas próprias fraquezas, que consomem as forças que deveriam estar dirigidas produtivamente e positivamente no aproveitamento das oportunidades.

Uma energia interativa

O sucesso das organizações está intimamente ligado à energia humana que lhes é transmitida por aqueles que as lideram e os seus colaboradores, incluindo empregados, fornecedores, prestadores de serviços, sem esquecer os clientes, que se tornam uma grande força promocional, quando estão satisfeitos com os produtos e serviços que lhes são oferecidos. Não se trata aqui de uma mera energia física para produzir, vender e entregar, mas de uma energia interativa entre os diversos segmentos e estratos do complexo social ao qual a organização se expõe, estabelecendo uma sinergia que extrapola os limites da empresa e provoca uma reação em cadeia que pode ser polarizada positivamente quando é orientada por políticas e estratégias corretas, aplicando os bons princípios da Eficácia, da Ética e da Estética.

A Gestão de Recursos Humanos está estritamente associada à dinâmica dessa sinergia, pois a sua esfera de ação amplia-se à medida que o ambiente interno se torna mais complexo e o externo mais turbulento. A complexidade no ambiente interno cresce não só com o aumento das dimensões da organização, mas também com a incorporação de tecnologias mais avançadas, de estruturas organizacionais mais arrojadas e descentralizadas, empregados criados e desenvolvidos em centros urbanos “cosmopolitizados”. Além disso, o ambiente externo torna-se mais desafiador à medida que aumenta a mundialização da informação, mas ao mesmo tempo condicionado pelas incertezas econômicas, instabilidades políticas, evoluções sociais, movimentos sindicais, pressões concorrenciais.

Como todo bom empreendedor, o administrador de Recursos Humanos também formula suas estratégias, ainda que intuitivamente quando não dispõe de uma metodologia sistemática. Entretanto, quando opera meramente atrelado à demanda dos seus usuários, sua estratégia tem características passivas ou, quando muito, reativas; isto é, age burocraticamente ou reage casuisticamente diante das emergências, mas não se prepara para evitá-las nem planeja suas ações para aproveitar ou criar oportunidades de fortalecer a sua gestão, neutralizar ameaças, polarizar as suas forças, eliminar ou minimizar as suas fraquezas.

Políticas e Estratégias

A ação planejada depende de um diagnóstico sensato e sistemático das variáveis que afetam a gestão de Recursos Humanos, bem como da definição de estratégia, a fim de atingir os objetivos estabelecidos para cumprir as Políticas da Organização, permitindo assim uma atuação pró-ativa, isto é, antecipando-se aos acontecimentos ou intervindo oportunamente para conduzir as ações na direção desejada, agindo preventiva ou tempestivamente, mas sempre de forma planejada.

O planejamento das Políticas e Estratégias de Recursos Humanos exige uma revisão de conceitos ortodoxos que ficaram arraigados em consequência do racionalismo que reinou nas empresas desde a Revolução Industrial. O tecnicismo contaminou os princípios da organização do trabalho, visando a maximizar a energia física dos recursos humanos. Não há sombra de dúvida que isso viabilizou e acelerou o desenvolvimento industrial, permitindo a alocação e emprego de grande número de pessoas com pouca ou nenhuma formação escolar, treinando-se apenas a sua destreza para a utilização da energia física. Os efeitos perversos dessa “Estratégia” não tardaram a aparecer, pois a urbanização anulou algumas forças iniciais,

fundadas na troca do trabalho árduo e incerto que reinava no campo pelo trabalho aparentemente mais leve e seguro das fábricas. Entretanto, os empregados também aprenderam a formular as suas estratégias, para confrontarem-se com as organizações empresariais, estruturando organizações sindicais.

Destaco que, até aqui, organização e empresa vinham sendo utilizadas como palavras sinônimas, mas é bom ressaltar que os princípios e métodos para formulação e aplicação de Políticas e Estratégias não são exclusivamente das organizações empresariais. Algumas vezes temos notado que as organizações sindicais têm Políticas e Estratégias mais bem definidas e operacionalizadas do que as organizações empresariais.

Três aspectos importantes

Analisando-se as Políticas e as Estratégias de diferentes organizações, em diferentes países, nota-se que o sucesso ou insucesso não é intrínseco somente à qualidade técnica da sua formulação e aplicação, mas é uma relação muito mais sutil, que se desenrola na transação estabelecida entre a organização e o seu meio ambiente sócio-cultural-político-econômico, bem como entre os dirigentes e colaboradores. Nas sutilezas desse relacionamento prevalecem as características e a natureza dos princípios e valores que se manifestam através da Eficácia, da Ética e da Estética.

As organizações que buscam elevados padrões de excelência não se descuidam desses três aspectos, mesmo que não estejam explícitos na formulação de suas Políticas e Estratégias. O que se pode notar é que a Eficácia é produto da ação humana e está sujeita não só às reações manifestadas racionalmente pelas pessoas, mas reflete também efeitos dos princípios Éticos e Estéticos adotados pela organização. A funcionalidade ou utilidade de um produto nem sempre é suficiente para garantir o sucesso no mercado, se não lhe forem atribuídos confiabilidade quanto à qualidade, garantia de assistência técnica permanente, desenho adequado à sua finalidade e, em muitos casos, o tornarem símbolo de *status*. Da mesma forma, as soluções técnicas que buscam a Eficácia nem sempre são bem-sucedidas, ainda que os instrumentos de controle sejam dimensionados para garantir a sua aplicação, pois os recursos humanos são sensíveis a outros estímulos que afetam o seu comportamento, redundando ou não em elevado padrão de Eficácia. Consegue-se, quando muito, elevado padrão de eficiência, isto é, que as coisas sejam feitas corretamente, mas não se pode garantir que as coisas certas sejam feitas, muito menos de forma criativa, com elevado grau de lealdade, motivação e interesse.

Conciliação de objetivos

A conciliação dos objetivos individuais com os objetivos organizacionais, ambientados na realidade social que envolve a empresa, bem como a intensidade e a qualidade das transações que se realizam entre os diversos atores, sejam eles acionistas, empregados, fornecedores, clientes ou outros interessados, definem o sucesso ou insucesso da organização ao longo do tempo. As Políticas de Recursos Humanos que contemplam a perenidade desses objetivos, apoiadas em Estratégia que viabilizam a sua realização, colocam a organização em vantagem competitiva, pois estará preparada para maximizar o aproveitamento das oportunidades de minimizar o efeito das ameaças, mesmo que sejam crises conjunturais provocadas por fatores que fogem ao seu controle. Daí a necessidade de se promover a estreita integração entre as Políticas e Estratégias de Negócios e as Políticas e Estratégias de Recursos Humanos, assegurando-se a identidade de objetivos entre os diversos atores através de um processo planejado e executado com o compromisso de todos os segmentos e estratos do corpo de colaboradores e interessados no sucesso da organização.

Se o sucesso dos Negócios depende das Políticas e Estratégias que a empresa adota para satisfazer às demandas e anseios dos segmentos e estratos sociais que se servem dos seus produtos e serviços, é inteligente lembrar que, a cada momento, cada ação e decisão estará sendo realizada por pessoas que estão expostas às Políticas e Estratégias de Recursos Humanos adotadas pela organização.

Como as células do organismo humano, a cada momento cada pessoa ligada a uma organização está sendo estimulada para produzir e aplicar energia, mas a saúde do organismo, bem como a utilidade das suas ações, depende de motivações que comandam o seu comportamento Ético e Estético, condicionando a sua Eficácia. Esses estímulos, repetidos milhões de vezes nas transações diárias que ocorrem dentro e fora da organização, definem o seu sucesso no tempo e no espaço.

ADMINISTRAÇÃO ESTRATÉGICA DE RECURSOS HUMANOS: UMA ABORDAGEM SINÉRGICA – II (*)

1. O processo de mudanças

O processo de mudança, que é a ação ou reação às variáveis do ambiente externo, está condicionado por duas variáveis internas: a Cultura da Organização e o Estilo de Gestão.

Isso quer dizer que as mudanças em Recursos Humanos, Sistemas de Informações e de Trabalho e na Estrutura Organizacional, não acontecem simplesmente influenciadas pelas variáveis externas: existem também variáveis internas de grande significado.

A Cultura da Organização é a somatória de crenças, valores e técnicas acumuladas durante toda a existência da Empresa; está em contínua transação com as influências do meio externo. É uma grande condicionante da Administração de Recursos Humanos, pela inércia acumulada, que produz uma resistência ao processo de mudanças em todos os níveis.

Não é simples entender o conceito da cultura organizacional e, várias vezes, para explicá-lo, recorreremos a exemplos mais próximos do nosso dia-a-dia, como a própria família, também um sistema social que possui cultura própria.

É comum você se referir às crenças de uma família e aos seus valores preferenciais (honestidade, comunicações abertas, informalismo, interesse por artes). E as *técnicas* numa família vão desde a receita daquela famosa torta de maçã, que passa de geração para geração, até a habilidade manual que vem de pai para filho.

O Modelo de Gestão é outra importante característica da empresa e significa a maneira pela qual as decisões são tomadas. Está diretamente ligado ao fluxo de poder e você o descobre respondendo às seguintes perguntas:

- a) Quem manda na organização? Qual é o verdadeiro centro de poder? Qual é o estilo gerencial?
- b) Como os diversos grupos de influência terão definida sua participação no processo decisório? Quais serão os mecanismos reguladores da participação de cada grupo de influência? Como se quebra o tabu de que informação é sinônimo de poder? Quais as vantagens e desvantagens de uma comissão de fábrica, de um grupo de CCQ (Círculos de Controle de Qualidade)?

- c) Quais são os assuntos sobre os quais os empregados (por exemplo) deverão ter ou exercer influência? Eles poderão influir na definição dos objetivos da organização? Nos métodos de trabalho? Nas políticas de recursos humanos?

2. Áreas de eficiência

A eficiência da Administração de Recursos Humanos depende dos métodos que são utilizados para planejar, organizar, comandar e coordenar as ações e funções das pessoas que atuam na organização. Essas funções estão relacionadas aos seguintes sistemas:

- **Sistema de Poder.** Está estruturado conforme o Modelo de Gestão adotado pela organização, estratificado e segmentado para garantir o comando das ações e funções das atividades organizacionais. Nem sempre o Sistema de Poder está perfeitamente configurado no organograma, considerando-se que a relação entre posição e poder pode estar potencializada por diversos fatores dos ambientes externos e interno, contingenciando a força dos diversos grupos de influência, que se formam dentro das organizações. As organizações que adotam os princípios da administração estratégica procuram catalisar e direcionar essa força competitiva na direção dos seus objetivos.
- **Sistema de Trabalho.** É estruturado conforme os processos produtivos e administrativos da organização. Foram configurados, historicamente, pela engenharia de processo, alocando as pessoas, máquinas e instrumentos de acordo com as necessidades das tarefas. O tempo encarregou-se de saturar esse princípio, demandando na atualidade, uma revisão de critérios e de tecnologia, para que as potencialidades humanas sejam adequadamente desenvolvidas e aproveitadas nas atividades criativas, deixando à máquina as funções repetitivas, insalubres ou perigosas.
- **Sistema de Remuneração.** Segue tradicionalmente critérios que incorporam princípios do Sistema de Poder e é condicionado pelas características do Sistema de Trabalho. Haja vista que ainda é comum encontrarem-se Sistemas de Remuneração denominados conforme a estrutura de trabalho ou de poder da organização, tais como: Estrutura Mensalista, Estrutura Horista, Estrutura Gerencial, etc. Outros Sistemas de Remuneração levam em conta critérios diversos, tais como Maturidade, Objetivos, Antigüidade, Mérito, Resultados, etc., mas sua evolução ainda é lenta.
- **Fluxo e Recursos Humanos.** Ocorrem constantemente para alimentar as necessidades do processo produtivo e administrativo. Recrutar, selecionar, integrar, avaliar, treinar, promover, transferir, etc. constituem as funções mais rotineiras da Administração de Recursos Humanos, sejam elas realizadas de forma sistemática ou não. A eficiência dessas funções depende do grau de profissionalismo que lhes são atribuídas, alocando-se recursos metodológicos e profissionais suficientes e adequados. As empresas de alto padrão de excelência, geralmente dedicam especial atenção a esses fluxos de recursos humanos, pois sabem que aí está um diferencial decisivo para enfrentar o crescimento da competitividade.

3. Áreas de eficácia

A eficácia da Administração Estratégica de Recursos Humanos não está garantida, mesmo que se cumpram criteriosamente todas as funções das Áreas de Eficiência: estaria apenas atuando orientada por uma estratégia passiva ou, quando muito, reativa, atendendo tecnicamente as demandas do Sistema de Poder ou do Sistema de Trabalho. Não seria surpresa se a organização fosse atingida por uma greve, ou tivesse seu *turn over* acelerado, mesmo praticando bons salários.

Essa conceituação visa a deixar claro que o domínio das técnicas e a consecução de resultados nas Áreas de Eficiência é fundamental, mas não basta para que atinjamos a Eficácia. Ser eficiente é dominar as técnicas e saber aplicá-las, mas ser eficaz significa saber onde aplicá-las prioritariamente, quais as funções que merecem uma ação eficiente e que contribuirão para os resultados planejados e vinculados à Estratégia Organizacional. A Eficácia da Administração de Recursos Humanos é essencial, pois demonstra a integração entre a Estratégia Organizacional e a Estratégia de Negócios. Para atingir a Eficácia, precisamos conhecer os 4Cs: Compromisso, Competência, Custos e Conflito.

- **Compromisso:** compreende uma integração de interesses e objetivos mútuos entre a organização e seus empregados, visando a criar e a manter um clima de lealdade, confiança, autovalorização, dignidade, envolvimento e identidade.
- **Competência:** compreende o desenvolvimento da eficiência e da eficácia, não só para melhorar o desempenho organizacional, mas também o senso de competência, a autovalorização e o bem-estar econômico de cada indivíduo, através do seu próprio valor profissional.
- **Custos:** cada vez mais relevantes na administração de recursos humanos, não só em decorrência do crescimento dos salários, benefícios e serviços que são modernamente oferecidos aos empregados, mas, principalmente, pelas necessidades competitivas de investir na formação e desenvolvimento de quadros especializados para enfrentar a concorrência e a complexidade crescente no ambiente externo.
- **Conflito:** ganha relevância crescente à medida das organizações, gerado não só pelo fortalecimento do sindicalismo, mas também pelo crescimento do grau de instrução e politização dos empregados. Por outro lado, a própria competitividade do mundo moderno gera conflitos, às vezes potencializados pelas próprias demandas da organização, desafiando seus profissionais a buscarem atingir objetivos mais pretensiosos. Esses conflitos jamais serão debelados, mas precisarão ser administrados eficazmente.

4. Administração Estratégica de Recursos Humanos numa abordagem sinérgica

Analizados os principais elementos da Administração Estratégica de Recursos Humanos, dentro da abordagem sinérgica, vale a pena ressaltar a questão: Por que Administração Estratégica de Recursos Humanos numa abordagem sinérgica?

Porque leva em conta a fundamental interação com o Ambiente Externo e suas variáveis ambientais. Porque, a partir de uma análise das variáveis ambientais (na realidade, fontes de oportunidades e riscos) elabora a Estratégia Organizacional que compatibiliza os processos

necessários de mudanças nos Recursos Humanos, nos Sistemas de Informações e de Trabalho e na Estrutura Organizacional com a Cultura e o modelo de Gestão da Empresa.

Por outro lado, as variáveis ambientais e as variáveis internas (Cultura e Modelo de Gestão e também nas Áreas de Eficiência e Eficácia) não agem ou reagem isoladamente. Todas interagem de forma sinérgica o que torna o efeito de sua ação ou reação significativamente mais complexo.

Por isso, a Administração Estratégica de Recursos Humanos é fundamental, considerando-se que os Recursos Humanos são hoje no Brasil o diferencial decisivo e definitivo entre um desempenho organizacional medíocre e o excelente.

É por isso que a Administração de Recursos Humanos não é privilégio da área funcional denominada Recursos Humanos; ela é a função, obrigatória, de todos os níveis hierárquicos de chefia e supervisão. Todos são Administradores de Recursos Humanos e devem agir estrategicamente atrelados à Estratégia Organizacional e suas políticas específicas, formuladas pela Direção de Recursos Humanos.

A Gestão de Recursos Humanos é uma responsabilidade coletiva e precisa ser eficiente e eficaz para que as empresas brasileiras atinjam o nível de excelência que o momento histórico exige.

Administração de RH

Agora veremos tópicos mais avançados de administração, sempre cobrados em concursos públicos, e exigidos nas últimas provas de concursos do TRE em todo o Brasil.

1.1 - Estratégias e Desafios de RH

A ARTE DE DESENVOLVER PESSOAS

A função de Recursos Humanos nas empresas tem evoluído muito nestes últimos anos, principalmente no Brasil. A evolução mundial tem sido no sentido de enfatizar o gerenciamento da absorção e difusão do conhecimento nas empresas, essencialmente a gestão do "processo de aprendizado": a empresa como escola. Não se fala em outra coisa. Podemos dar a isto o nome de "Gestão do Conhecimento", ou outro qualquer, mas o fato é que o grande desafio hoje é:

“Levar às pessoas o conhecimento necessário para que resultados excepcionais sejam alcançados.” (1)

O RH No Brasil

No Brasil, a estabilidade da moeda e a abertura da economia trouxeram uma nova realidade no relacionamento capital-trabalho. A função de RH, que foi, no Brasil, profundamente absorvida por este tema em toda a sua história, passa agora por profundas modificações, tendo que

responder às necessidades das empresas de melhorar, de forma inusitada, seus resultados. Os desafios são imensos.

Os ganhos de produtividade da economia brasileira têm sido grandes na década de 90 por imposição da abertura do mercado e aparecimento de produtos de alta qualidade e baixo preço. Esta década foi especialmente importante na difusão do conhecimento gerencial na sociedade brasileira. Inicialmente este tipo de conhecimento chegou entre nós no bem-sucedido Movimento pela Qualidade. Ao longo da década, houve uma grande evolução e hoje várias empresas brasileiras já estão praticando um gerenciamento de "Classe Mundial".

Tem sido muito importante a evolução da consciência de que existe um Sistema de Gestão cuja função é melhorar os resultados da empresa. Tem sido um grande desafio para a função RH:

“Promover o desenvolvimento deste Sistema dentro das empresas.” (2)

Em muitas empresas brasileiras já se sabe que existe uma relação direta entre "Planejamento Estratégico" e "Operação". Já não se procuram modismos e nem se foge deles: queremos apenas desenvolver, cada vez mais, os nossos Sistemas de Gestão. Se algo de novo aparece, vamos estudar e avaliar: se for melhor do que o que já praticamos, substituímos, mas mantemos o corpo principal do Sistema de Gestão e não deixamos de fazer outras coisas também importantes que já vínhamos fazendo. Ficamos mais maduros!

Esta consciência da abordagem sistêmica trouxe à função RH um desafio adicional:

Ela própria deve ter o seu sistema com um foco definido.” (3)

Nesta hora é essencial a contribuição da Psicologia Humanística de Abraham H. Maslow e o seu "Processo Cognitivo". O conhecimento deste processo torna possível equacionar as ações de RH no sentido de atender à grande exigência das empresas nos dias de hoje: melhorar seus resultados de forma dramática e rápida. A eficiência de um setor de RH deve ser medida pela capacidade de atingimento de metas das pessoas. A partir daí é possível criar todo um conjunto de indicadores para avaliar a eficácia das ações de RH.

Foco No Resultado

O "Processo Cognitivo" de Maslow nos ensina que o aprendizado deve acontecer sempre na direção de uma meta a ser atingida, de um resultado a ser alcançado. A aquisição de conhecimento acontece de forma natural quando parte de um interesse imediato. É exatamente este interesse de alcançar a meta (daí o papel fundamental do líder) que faz com que as pessoas busquem os recursos necessários. Estes recursos devem ser disponibilizados mas não se deve dar meios às pessoas sem que elas os busquem para atender a alguma necessidade!

Aprender Fazendo

Além deste aprendizado focado em resultados, existe um outro ponto de fundamental importância para a formulação de programas de treinamento: o aprendizado deve acontecer, em sua grande extensão, pela prática: "aprender fazendo". Temos assistido a reuniões, freqüentadas por pessoas muito bem formadas, nas quais são cometidos erros primários, alguns deles muito caros para as suas empresas.

Existe uma boa parte da educação que uma pessoa pode adquirir em sala de aula. No entanto, grande parte do conhecimento necessário às obrigações do dia-a-dia é adquirido na própria prática da empresa com a ajuda de companheiros mais experientes ou de consultores

especializados que saibam fazer e não somente ensinar. Se esta oportunidade não é apresentada, a pessoa não só perde em desempenho, como deixa de sedimentar outros conhecimentos preciosos adquiridos em sala de aula. Por melhor que tenha sido a formação de uma pessoa, por mais titulada que seja, a prática do dia-a-dia poderá multiplicar ou reduzir esta capacitação. Nosso lema no preparo das pessoas para melhor desempenho dentro das empresas deveria ser: "Aprender fazendo e focado em resultados".

Quebrar O Medo

Existe ainda uma contribuição que se espera dos profissionais de recursos humanos:

“Quebrar o medo ou o excesso de zelo das pessoas dentro das empresas.” (4)

Se queremos que as pessoas aprendam focadas em resultados, temos que, primeiro, conhecer as lacunas das empresas, ou seja, as grandes oportunidades de ganho (ou quanto se está deixando de ganhar).

Como é difícil explicitar as lacunas! Pergunte ao diretor comercial quanto a empresa ganharia se a qualidade do produto melhorasse: ele resiste em explicitar o número certo (geralmente gigantesco) para não ferir o diretor industrial ou o diretor superintendente. Pergunte ao gerente da fábrica quanto ele está deixando de produzir (quando comparado com desempenhos de fábricas similares) e ele mudará de assunto para não magoar o pessoal de manutenção ou o seu diretor industrial. Isto tudo atrasa a nossa luta em busca de produtividade e excelência mundial. Não são fáceis os novos desafios de RH!

RH REINVENTADO

“Muitas vezes, os profissionais de RH marcam passo repetindo discursos e modismos em vez de direcionarem os esforços para os negócios. A área precisa se reinventar. Isso passa inclusive pela capacitação de seus talentos para que possam atuar de acordo com as novas exigências. Significa, inclusive, mudar valores, práticas, crenças, estrutura e papel. A reinvenção começa alinhando a área à estratégia da empresa, tornando claro quais resultados devem ser alcançados.

De que adianta saber a quantidade de cursos e o número de funcionários treinados, a quantidade de horas-aula, por exemplo, se não sabermos o que isso tem a ver com os resultados finais da empresa? Onde isso impactou? Para não tornar-se obsoleto ou dispensável, o RH precisa deixar de lado a velha idéia de ver as pessoas como recursos e entender que, na realidade,

“As organizações é que são recursos que as pessoas utilizam para realizar seus planos, que se forem, ao menos em parte, convergentes com o da empresa, todos sairão ganhando.” (5)

Tarefas Desafiadoras

Há uma crescente necessidade das empresas terem em seus quadros pessoas tidas como talentos. O crescimento dessa demanda ocorre devido a fatores que fazem parte do dia-a-dia das organizações, tais como, mudança, incerteza, inovação, ambigüidade etc., e que exigem a formação de uma inteligência competitiva capaz de responder adequadamente ao novo cenário globalizado. Ao profissional de Recursos Humanos caberá, além de desenvolver os talentos da

empresa, promover novos desafios profissionais, além de elaborar e gerir políticas de remuneração, promoção e de benefícios para mantê-los.

QUAIS SÃO OS DESAFIOS DE RH PARA 2002?

Depois de um ano agitado, de intensa valorização das práticas de RH nas organizações e nas consultorias, quais serão os próximos passos na área de Recursos Humanos?

O fato é que ainda há um longo caminho a percorrer. Ao conversar com especialistas, é possível perceber que o cenário é de otimismo cauteloso, pois o quadro econômico mundial ainda apresenta incertezas e há uma certa volatilidade no mercado.

“A ordem em Recursos Humanos para 2002 é oferecer resultados.” (6)

O profissional de RH deve assumir uma atitude pró-ativa, assimilar desenvolvimento e resultados. Quem não agregar valores aos negócios não terá espaço”, afirma Loris Temer, diretora de Recursos Humanos da Trevisan. Portanto, ficará desatualizado quem não pensar na empresa como um todo. É preciso ser um profissional completo, capaz de agregar conceitos e conhecimento de outras áreas como marketing e finanças.

É opinião unânime entre vários profissionais da área entrevistados pelos Empregos.com.br que estar atento aos movimentos do mercado e conduzir suas ações de modo que reflitam positivamente no negócio da empresa será ainda mais importante em 2002. Para ter o perfil ideal do profissional de Recursos Humanos, some a isso a necessidade de atender as metas da corporação, garantir o bom clima organizacional, gerenciar competências e conhecimentos, e ainda mediar as negociações entre empregados e empregadores com extrema habilidade, devido às mudanças na CLT (Consolidação da Lei do Trabalho) que poderão acontecer em 2002.

Segundo Cássio Cury Mattos, presidente da ABRH (Associação Brasileira de Recursos Humanos), as perspectivas para os profissionais são otimistas. “Esperamos um 2002 bom. Se o Senado aprovar a flexibilização da CLT, o mercado deve reagir ainda melhor. Prevê-se um crescimento de mercado de 5% no geral, talvez com o segmento de prestação de serviços essa estimativa fique entre 8 e 10%”.

Os profissionais de RH são responsáveis pela interação interna na busca de um objetivo comum. Uma relação só é boa quando há equilíbrio e satisfação para as partes envolvidas. Se o empregado se sente desafiado, motivado e reconhecido, e a empresa alcança seus objetivos e metas, ambos ganham. “O RH é justamente a área que trabalha para que isso aconteça. O gestor de pessoas é o estrategista corporativo responsável pela integração entre funcionários e empresa”, complementa Cássio Cury.

Recrutamento On Line

O serviço de recrutamento on-line promete crescer ainda mais em 2002. Para as empresas, é uma atividade que representa significativa economia, e para os profissionais de recursos humanos, é uma ferramenta que agiliza e simplifica o processo. “O recrutamento on-line é excelente. Ajuda na busca dos candidatos em potencial para a seleção. É uma ferramenta ágil. Hoje podemos armazenar todos os currículos num banco de dados e acessá-los de acordo com a necessidade, os requisitos mínimos e exigências estabelecidas pelas empresas”, afirma Loris Tamer, diretora de Recursos Humanos da Trevisan Recursos Humanos.

Desafios

Veja outros desafios que os profissionais de RH deverão enfrentar em 2002, segundo reportagem da revista T&D de abril de 2001:

1. Função estratégica - é o fator mais crítico da área. Com o reconhecimento do fator humano e o peso que isso exerce sobre o desenvolvimento dos negócios, hoje já não basta ao gestor de RH ter apenas a habilidade de lidar com as pessoas. Outras áreas dentro da empresa finalmente colocaram em prática o discurso sobre a valorização das pessoas na corporação. Para não se perder numa retórica vazia, os profissionais de RH precisarão criar um conjunto de ações e estratégias que dêem suporte ao discurso que já está propagado na empresa. O RH precisa ser capaz de antecipar os conhecimentos necessários para o futuro, deixando de reagir apenas para atender às demandas e pressões da empresa;
2. Comunicação - nada que seja articulado ou produzido pelo RH terá ou agregará valor, se não houver uma boa comunicação interna. Sabemos que isso é um problema geral que envolve não apenas a área de RH, mas também a organização e o negócio. Como integrar todos? Como criar espaços para discussão dos rumos da empresa? Como utilizar a comunicação como meio para “vender” idéias da empresa para os funcionários? O propósito da comunicação interna é fazer com que as pessoas falem e pensem o negócio com um todo, envolvendo-as nas decisões e mantendo-as informadas;
3. Liderança visionária - não há dúvidas quanto à importância da liderança numa organização. Trabalhar essa questão não é um serviço fácil para RH. É de sua responsabilidade dar suporte e trabalhar os potenciais de liderança que existem na empresa. Um líder precisa ser capaz de anteceder as possibilidades, fazê-las acontecer e conduzir a equipe. Como RH poderá se transformar num gestor de líderes?
4. Trabalho e remuneração - uma das áreas em que as mudanças ocorridas na empresa se tornam mais visíveis. Oscilações no mercado, contratações, demissões e renegociações influenciam o trabalho dos profissionais de RH. O gestor precisa estar atento às mudanças e formular programas de atração, manutenção e desenvolvimento de talentos. Conhecer os novos formatos de remuneração, compensação e benefícios. Desenvolver formas de contratação, recrutamento e seleção;
5. Motivação - a motivação está vinculada à satisfação no trabalho e às expectativas de desafios. Para RH, criar motivação é um desafio. Com as mudanças organizacionais, é preciso organizar atividades, métodos e palestras motivacionais. Como integrar e motivar culturas distintas? Aqui não cabe a situação: satisfação garantida ou seu dinheiro de volta;
6. Resultados e performance - hoje o RH, assim como qualquer outra área da empresa, precisa apresentar resultados. Levantar viabilidade econômica, estipular metas e apresentar avanços são práticas também dos gestores de recursos humanos. Os números dizem tudo, inclusive o que deixou de ser cumprido. Avaliação de desempenho, mensuração e retorno de investimentos são resultados que a área precisa apresentar à empresa;
7. Função social - atualmente nenhum projeto pode se esquivar da função social. A empresa é responsável pela comunidade na qual está inserida e deve participar ativamente da construção de valores sociais e implementar condições que melhorem a vida das pessoas com quem se relaciona. Ao RH cabe o papel de envolver seus colaboradores em ações sociais;

8. Gestão do conhecimento - esse item está diretamente relacionado ao sucesso e ao desenvolvimento de um empreendimento. É preciso conhecer a informação, seu valor e transformá-la em um conhecimento palpável e mensurável para a empresa. É preciso estipular o que é informação e conhecimento. Administrar as novas tecnologias em benefício da gestão do conhecimento, para que ele seja compartilhado. Trabalhar temas como universidade corporativa e e-learning.

Essas são algumas das tendências de mercado para a área, frutos de uma reestruturação que vem ocorrendo desde 1970, quando as mudanças organizacionais passaram efetivamente a ser colocadas em prática. O gestor de recursos humanos não tem mais escolha, é preciso mudar e promover mudanças. Seu trabalho deverá ser desenvolvido em conjunto com as estratégias e focos da empresa.

PRINCIPAIS DESAFIOS DE RH

Externos

1. Informatização/automação;
2. Proteção legal;
3. Organização sindical;
4. Industrialização acelerada;
5. Urbanização;
6. Transformações políticas;
7. Transformações sociais;
8. Instabilidade econômica:
 - Crise Do Petróleo;
 - Crise Cambial;
 - Década Perdida.
9. Globalização;
10. Custo Altíssimo Do Capital.

Ambiente De Negócios

1. Ser parte integrante da estratégia de negócio
2. Entender do negócio;
3. Identificar oportunidades;
4. Difusão dos programas de qualidade no “*modo japonês*”;
5. Programas de certificação da qualidade e processos (*iso 9000*);
6. Qualidade dirigida ao cliente;
7. Benchmarking;
8. A reengenharia de Michael Hammer;
9. Para além da reengenharia;
10. Redução de níveis hierárquicos;
11. Foco em: produtividade, qualidade e inovação;
12. Staff x linha;
13. Educação continuada;
14. Unidades de negócio;
15. Centro de lucros x centro de custos;
16. Mudanças tecnológicas;
17. Encantamento do cliente;
18. Busca da efetividade do processo produtivo;
19. Preocupação com a estratégia;
20. Aumento e acirramento da concorrência;
21. Grandes fusões e aquisições.
22. Oscilações do mercado;

Força De Trabalho

1. Escassez x abundância;
2. Migração;
3. Participação feminina;
4. Mudança de valores;
5. Redução dos postos de trabalho;
6. Terceirização >>> cooperativas;
7. Especialização x generalização;
8. Educação para o trabalho;
9. Aspectos culturais;
10. Teorias instantâneas;
11. Remuneração;
12. Mudança da exigência do perfil (escolaridade);
13. Exigências de aumento de produtividade;
14. Conceito de equipes auto-geridas políticas de participação nos lucros e resultados.

Profissionais

1. Gerenciar mudanças - assumir liderança;
2. Participar do grupo sênior da organização;
3. Tomar decisões coerentes;
 - Princípios e políticas;
4. Centralizar decisões estratégicas;
5. Delegar decisões programadas;
6. Formar líderes;
7. Educar executivos;
8. Núcleo pequeno e competente;
9. Flexibilidade;
10. Diversificação;
11. Complexidade.

1.2 – Administração da Força de Trabalho

O QUE É ADMINISTRAÇÃO DA FORÇA DE TRABALHO

A Administração de Recursos Humanos (ARH) é uma área de estudos relativamente nova. No Brasil, o profissional de Recursos Humanos ainda é um executivo encontrado somente nas grandes organizações e, excepcionalmente, nas médias organizações. Todavia, a ARH é perfeitamente aplicável a qualquer tipo ou tamanho de organização.

O CARÁTER MULTIVARIADO DA ADMINISTRAÇÃO DA FORÇA DE TRABALHO

Envolve necessariamente conceitos de Psicologia Industrial e Organizacional, de Engenharia Industrial, de Direito do Trabalho, de Engenharia de Segurança, de Medicina do Trabalho, de Engenharia de Sistemas, de Cibernética etc.

O CARÁTER CONTINGENCIAL DA ADMINISTRAÇÃO DA FORÇA DE TRABALHO

Não há leis ou princípios universais para a administração do recursos humanos. A ARH é contingencial, ou seja, depende da situação organizacional: do ambiente, da tecnologia empregada pela organização, das políticas e diretrizes vigentes, da filosofia e de sua natureza e, sobretudo, da qualidade e quantidade dos recursos humanos disponíveis.

RESPONSABILIDADE DA ADMINISTRAÇÃO DA FORÇA DE TRABALHO

A responsabilidade básica pela Administração de Recursos Humanos em nível institucional cabe ao executivo máximo da organização: o Presidente. De um ponto de vista mais amplo, cabe ao Presidente a responsabilidade pela organização toda. É o Presidente que cabem as decisões sobre a dinâmica e os destinos da organização e dos recursos disponíveis ou necessários.

A ARH COMO UM PROCESSO

A ARH produz profundos impactos nas pessoas e nas organizações. A maneira de lidar com as pessoas, e buscá-las no mercado, de integrá-la e orientá-la, de fazê-las trabalhar, de desenvolvê-las, de compensá-las ou monitorá-las e controlá-las, ou seja, a qualidade de maneira como as pessoas são geridas na organização é um aspecto crucial na competitividade organizacional.

1.3 - Gerenciamento De Desempenho

O QUE É GERENCIAMENTO DE DESEMPENHO

A Avaliação de Desempenho é uma sistemática verificação, medição e acompanhamento (formal ou informal) do desempenho do indivíduo no cargo, e de seu potencial de desenvolvimento.

OBJETIVOS DO GERENCIAMENTO DE DESEMPENHO

É um processo para estimar ou julgar alguma pessoa, quanto ao seu:

- 1) Valor;
- 2) Excelência;
- 3) Qualidades; ou
- 4) Status.

É uma técnica de "direção" imprescindível, colaborando com a determinação e desenvolvimento da política adequada, com a qual se podem localizar problemas de:

- Supervisão de pessoal;
- Integração do empregado à empresa ou ao cargo;
- Não aproveitamento de empregados com potencial;
- Motivação, etc.

RESPONSABILIDADE DO GERENCIAMENTO DE DESEMPENHO

No geral, a avaliação do desempenho é uma responsabilidade de linha (do supervisor) e uma função de staff (do departamento de recursos humanos). Contudo, de acordo com a política de recursos humanos adotada, a responsabilidade pelo processamento da avaliação do desempenho pode ser:

- 1) Centralizada: avaliação por um órgão de staff da área de recursos humanos;
- 2) Centralização média: avaliação por uma Comissão de Avaliação do Desempenho, com a participação de avaliadores de diversas áreas.

Em algumas organizações a avaliação de desempenho é atribuída a uma comissão especialmente designada para este fim e constituída de elementos pertencentes a diversos órgãos ou departamentos. A avaliação neste caso, é coletiva, e cada membro terá igual participação e responsabilidade nos julgamentos.

Geralmente, a comissão é formada de membros permanentes e transitórios. Os membros permanentes e estáveis participarão de todas as avaliações e seu papel será a manutenção do equilíbrio dos julgamentos, do atendimento aos padrões e da constância ao sistema.

Os membros transitórios ou interessados, que participarão exclusivamente dos julgamentos dos empregados direta ou indiretamente ligados a sua área de atuação terão o papel de trazer as informações a respeito dos avaliados e proceder ao julgamento e a avaliação. Enquanto os membros transitórios trazem a avaliação e julgam seus subordinados diretos ou indiretos. Os membros permanentes procuram manter a estabilidade e a homogeneidade das avaliações.

Exemplo de comissão de avaliação do desempenho (membros estáveis ou permanentes):

- Presidente ou diretor;
- Diretor de RH;
- Especialista em avaliação de desempenho;
- Executivo de organização e métodos.

Realmente, se a organização conseguir obter pleno funcionamento da comissão e, através dela uma harmonia consistente nas avaliações terá atingido uma técnica avançada de avaliação de desempenho.

- 3) Descentralizada: Avaliação pelo próprio empregado, com o controle do supervisor direto. É pouco utilizada, por exigir nível cultural e não-subjetivismo dos funcionários. Utilizada com sucesso a pessoal de nível universitário, com elevadas posições hierárquicas.

No "meio termo" mais utilizado, existe centralização do projeto, construção e implantação, com relativa descentralização quanto à aplicação e execução.

CARACTERÍSTICAS DOS PRINCIPAIS MÉTODOS DE GERENCIAMENTO DE DESEMPENHO
--

A avaliação do desempenho é feita através de vários métodos, conforme as áreas de distribuição de pessoal (horistas, burocrático, supervisores, chefes, executivos, vendedores, etc), podendo-se estruturar cada um dos métodos em um método próprio.

MÉTODO	DESCRIÇÃO	CARACTERÍSTICAS	VANTAGENS	DESVANTAGENS
Escala gráfica	Utiliza "fatores de avaliação" previamente graduados, através de um formulário de dupla entrada com linhas de <i>fatores</i> e colunas de <i>graus</i>	O mais utilizado. É aparentemente simples, mas requer cuidados para neutralização da subjetividade e prejulgamento	<ul style="list-style-type: none"> • De fácil entendimento e aplicação simples; • Permite uma boa visão do que a empresa deseja x a situação do empregado; • Um pouco trabalhoso para o avaliador registrar. 	1) Não permite muita flexibilidade ao avaliador; 2) Sujeito a generalização dos avaliadores quanto à pontuação dos fatores (se o funcionário é bom em um fator, a tendência é avaliá-lo bom em todos os demais); 3) Tende a bitolar os resultados das avaliações; 4) Necessita de procedimentos matemáticos e estatísticos para correção das distorções e influência pessoal (que tendem a apresentar resultados exigentes ou condescendentes a todos os seus subordinados).
Escolha forçada	Utiliza blocos de "frases descritivas"		1) Proporciona resultados	1) Sua elaboração é complexa,

	(positivas ou positivas e negativas), escolhidas de acordo com os critérios existentes na empresa, entre as quais o avaliador deve escolher apenas uma ou duas que mais se aplicam ao desempenho do seu avaliado		<p>mais confiáveis e isentos de subjetividade, pois elimina a generalização;</p> <ul style="list-style-type: none"> Sua aplicação é simples e não exige preparo dos avaliadores. 	<p>exigindo um planejamento mais demorado;</p> <p>2 Apresenta resultados globais (discrimina apenas os empregados bons, médios e fracos, pois é fundamentalmente comparativo);</p> <p>3 Quando utilizado para desenvolvimento de pessoal, necessita de complementação de informações;</p> <p>1) Deixa o avaliador sem noção de qual será o resultado da avaliação dos seus subordinados.</p>
Pesquisa de campo	São entrevistas de um especialista em avaliação em cada setor, com o supervisor imediato, onde levanta as causas, origens e motivos do desempenho dos seus subordinados, através de análise de fatos e situações	<p>A entrevista obedece ao seguinte roteiro:</p> <p>1) <u>Avaliação inicial</u>: O desempenho é avaliado como mais que <i>satisfatório</i> (+), <i>satisfatório</i> (+-</p>	1) É um método mais amplo, pois permite também o planejamento do empregado na função e na empresa.	<p>1 Necessidade de retroação de dados acerca do desempenho dos empregados;</p> <p>2 Possui uma enorme gama de aplicações;</p> <p>1) Permite um</p>

		<p>) ou <i>menos que satisfatório</i> (-);</p> <p>2) <u>Análise complementar</u>: Uma análise mais aprofundada do desempenho do funcionário, através de perguntas do especialista ao chefe;</p> <p>3) <u>Planejamento</u>: Faz-se o plano de ação para o funcionamento (aconselhamento, readaptação, treinamento, desligamento e substituição, promoção ou manutenção no cargo).</p>		acompanhamento muito mais dinâmico do empregado.
Comparação aos pares	A comparação dois a dois, de cada vez, dos empregados, anotando-se o que é considerado melhor quanto ao desempenho, podendo-se também utilizar fatores de avaliação	É recomendado apenas quando os avaliadores não têm condições de utilizar outros métodos	1) É um processo muito simples	1) Pouco eficiente
Frases Descritivas	Apenas difere do método da escolha forçada por não exigir			

	obrigatoriedade na escolha entre um bloco de frases (existem várias frases para o avaliador escolher as que caracterizam e as que não caracterizam o desempenho do subordinado)			
--	---	--	--	--

ELEMENTOS DO GERENCIAMENTO DE DESEMPENHO

1 - O Avaliador De Desempenho

Conforme a política de RH adotada pela organização, a responsabilidade pela avaliação de desempenho das pessoas pode ser atribuídas ao gerente, ao próprio indivíduo, ao indivíduo e seu gerente conjuntamente, à equipe de trabalho, ao órgão de gestão de pessoal ou a uma comissão de avaliação de desempenho. Cada uma dessas seis alternativas envolve uma filosofia de ação.

Na maior parte das organizações, cabe ao gerente a responsabilidade de linha pelo desempenho de seus subordinados e por sua avaliação. Nelas, quem avalia o desempenho do pessoal é o próprio gerente ou supervisor, com a assessoria do órgão de gestão de pessoal que estabelece os meios e os critérios para tal avaliação. Como o gerente ou o supervisor não tem o conhecimento especializado para projetar, manter e desenvolver um plano sistemático de avaliação das pessoas, o órgão de gestão de pessoas entra com a função de staff de montar, acompanhar e controlar o sistema, enquanto cada chefe mantém sua autoridade de linha avaliando o trabalho dos subordinados por meio do esquema traçado pelo sistema. Modernamente, esta linha de trabalho tem proporcionar maior liberdade e flexibilidade para que cada gerente seja realmente o gestor de seu pessoal.

2 - O Avaliado De Desempenho

O papel do avaliado é aproveitar ao máximo esse projeto e beneficiar-se do mesmo, almejando através dele uma posição melhor na organização.

BENEFÍCIOS DO GERENCIAMENTO DE DESEMPENHO

Quando um programa de avaliação é bem planejado, coordenado e desenvolvido, traz benefícios a curto, médio e longo prazos.

a) Benefícios Do Gerenciamento De Desempenho Para O Chefe

- Melhor avaliar o desempenho e o comportamento dos subordinados, contando com uma avaliação que elimina a subjetividade;
- Propor medidas e providências no sentido de melhorar o padrão de comportamento de seus subordinados;
- Comunicar-se com seus subordinados, fazendo-os compreender a mecânica da avaliação do desempenho como um sistema objetivo.

b) Benefícios Do Gerenciamento De Desempenho Para O Subordinado

- Aprende quais são os aspectos de comportamento e de desempenho que a empresa mais valoriza em seus funcionários.
- Fica conhecendo quais as expectativas de seu chefe a respeito de seu desempenho e seus pontos fortes e fracos, segundo a avaliação do chefe;
- Conhece as providências tomadas por seu chefe quanto à melhoria de seu desempenho (programa de treinamento, estágios, etc.) e as que ele próprio deverá tomar (auto correção, maior capricho, mais atenção no trabalho, cursos por conta própria, etc.);
- Condições para fazer avaliação e crítica para o seu próprio desenvolvimento e controle.

c) Benefícios Do Gerenciamento De Desempenho Para A Organização

- Mais condições para avaliar seu potencial humano a curto, médio e longo prazos e definir a contribuição de cada empregado;
- Identificação dos empregados que necessitam de reciclagem e/ou aperfeiçoamento em determinadas áreas de atividade e selecionar os empregados com condições de promoção ou transferências;
- Pode dinamizar sua política de recursos humanos, oferecendo oportunidades aos empregados (não só de promoções, mas principalmente de crescimento e desenvolvimento pessoal), estimulando a produtividade e melhorando o relacionamento humano no trabalho.

1.4 - Recrutamento e Seleção

O QUE É RECRUTAMENTO

Atrair do mercado de trabalho uma quantidade suficiente de pessoal potencialmente qualificado a ocupar cargos dentro da organização, para suprir a "seleção".

AS ETAPAS DO PROCESSO DE RECRUTAMENTO

1 - Determinação Das Necessidades De Mão-de-obra

O recrutamento é feito a partir das necessidades presentes e futuras de recursos humanos da organização. O recrutamento requer um cuidadoso planejamento, que constitui uma seqüência de três fases:

- a) O que a organização precisa em termos de pessoas (pesquisa interna);
- b) O que o mercado de recursos humanos pode oferecer; e
- c) Quais as técnicas de recrutamento a aplicar.

O planejamento do recrutamento tem a finalidade de estruturar o sistema de trabalho a ser desenvolvido.

A pesquisa interna é uma verificação das necessidades da organização em relação as suas carências de recursos humanos, a curto, médio e longo prazos. O que a organização precisa de imediato e quais são seus planos futuros de crescimento e desenvolvimento, o que certamente significará novos portes de recursos humanos. Esse levantamento interno não é esporádico ou ocasional, mas contínuo e constante e deve envolver todas as áreas e níveis da organização.

- Responsabilidade do recrutamento

O recrutamento envolve um processo que varia conforme a organização. O início do processo de recrutamento depende de decisão de linha. Em outras palavras, o órgão de recrutamento não tem autoridade de efetuar qualquer atividade de recrutamento sem a devida tomada de decisão por parte do órgão que possui a vaga a ser preenchida. Como o recrutamento é uma função de staff, suas providencias dependem de uma decisão da linha, que é oficializada através de uma espécie de ordem do serviço, geralmente denominada "requisição de empregado" ou "requisição de pessoal". Trata-se de um documento que se deve ser preenchido e assinado pelo responsável que pretende preencher alguma vaga em seu departamento ou seção.

Os detalhes envolvidos no documento depende do grau de sofisticação existente na área de recursos humanos, quanto maior a sofisticação, menores os detalhes que o responsável pelo órgão emitente deverá preencher no documento. Quando o órgão de recrutamento recebe a requisição de pessoal, verifica se existe algum candidato adequado disponível nos arquivos, caso contrário, deve recrutá-lo através das técnicas de recrutamento mais indicadas no caso.

2 - Fontes De Recrutamento

Na maioria das vezes, as fontes de recrutamento são consultadas conjuntamente, dependendo da urgência e recursos disponíveis. Contudo, uma política de recrutamento contínua reduz significativamente os custos do processo:

- Escolas de nível médio, superior e centros de integração empresa-escola;
- Entidades de seleção;
- Indicação dos próprios empregados da empresa;
- Anúncios e editais em jornais e outros órgãos informativos;
- Conferências e palestras em universidades e escolas;
- Pesquisa em outras cidades ("caça-talentos");
- Arquivo de reserva;
- Cartazes na portaria da empresa;
- Sindicatos e associações de classe;
- Cooperação de outras empresas que atuam no mesmo mercado.

3 - Meios De Recrutamento

	RECRUTAMENTO INTERNO	RECRUTAMENTO EXTERNO
Definição	Remanejamento de pessoal na própria empresa	Aborda candidatos de outras empresas
Análise	<ul style="list-style-type: none"> • Performance do candidato na empresa (através dos testes de desempenho já realizados); • Plano de carreira; • Condições de promoção do candidato; • Sua substituição. 	<ul style="list-style-type: none"> • Arquivo de recrutamentos antigos; • Arquivo de pessoal que se apresentou espontaneamente; • Cadastro de outras empresas; • Sindicatos e associações de classe; • Viagens para recrutamento em outras localidades; • Entidades de seleção; • Consulta a escolas; • Indicação de funcionários da

		empresa; • Cartazes e anúncios em jornais.
Vantagens	• Economia; • Rapidez; • Maior índice de validade e segurança; • Fonte de motivação; • Aproveita os investimentos da empresa.	• Renova a organização; • Aproveita o investimento em pessoal de outras empresas, ou do próprio empregado.
Desvantagens	• Exige potencial de desenvolvimento dos funcionários; • Pode gerar conflitos de interesse (boicote pelos não-capazes); • Pode levar ao "princípio de Peter" (o empregado em cargo onde não mais tem condições de ser promovido fica estacionado); • Limita a criatividade dos empregados à própria empresa; • Não pode ser feito para determinados cargos, caso não haja alguém capaz de ocupá-lo à altura (ex: presidência).	• Mais demorado; • Mais caro; • Menos seguro; • Pode frustrar o pessoal da empresa; • Afeta a política salarial.

Na prática, nunca se faz apenas um dos meios de recrutamento. Geralmente, um recrutamento complementa o outro (recrutamento misto).

O QUE É SELEÇÃO

É a escolha dos candidatos mais adequados aos cargos na empresa, visando manter a eficiência e o desempenho do pessoal.

Responsabilidade Da Seleção

Uma vez feita a comparação entre características exigidas pelo cargo e as oferecidas pelos candidatos, pode acontecer que vários destes tenham condições aproximadamente equivalentes para serem indicados ao órgão requisitante para ocupar o cargo vago. O órgão de seleção (staff) não pode impor ao órgão requisitantes a aceitação dos candidatos aprovados no processo de comparação. Pode apenas prestar serviço especializado, aplicar adequado ao cargo. A decisão final de aceitar ou não os candidatos é sempre de responsabilidade do órgão requisitante. Assim, a seleção é responsabilidade de linha (de cada chefe) e função de staff (prestação de serviços pelo órgão especializado).

O órgão de seleção interfere no processo de decisão sempre que houver grande volume de candidatos, por meio de estudos de validade, no sentido de aumentar a probabilidade de acertos, na estimação de eventos futuros.

Seleção Como Um Processo De Decisão

Como um processo de decisão, a seleção de pessoal comporta três modelos de comportamento:

- Modelo de colocação – quando não inclui a categoria de rejeição. Neste modelo há um só candidato e há uma só vaga, que deve ser preenchida por aquele candidato. Em outros termos, o candidato apresentado deve ser admitido sem sofrer rejeição alguma;
- Modelo de seleção – quando existem vários candidatos e apenas uma vaga a preencher. Cada candidato é comparado com os requisitos exigidos pelo cargo que se pretenda preencher, ocorrendo duas alternativas: aprovação ou rejeição. Se rejeitado, é dispensado do processo, porque, para o cargo vago, há vários candidatos, e apenas um poderá ocupá-lo;
- Modelo de classificação – é a abordagem mais ampla e situacional, em que existem vários candidatos para cada vaga e várias vagas para candidato. Cada candidato é comparado com os requisitos exigidos pelo cargo que se pretende preencher. Ocorrem duas alternativas para o candidato: ser aprovado ou rejeitado para aquele cargo. Se rejeitado passa a ser comparado com os requisitos por outros cargos que se pretende preencher, até se esgotarem os cargos vagos, advindo daí a denominação “classificação”. Para cada cargo a ser preenchido ocorrem vários candidatos que o disputam, sendo que apenas um deles poderá ocupá-lo, se vier a ser aprovado.

Métodos De Seleção

Como a seleção de RH é um sistema de comparação e de tomada de decisão, deve necessariamente apoiar-se em algum padrão ou critério para adquirir alguma validade. O padrão ou o critério é geralmente extraído a partir das características do cargo a ser preenchido. O ponto de partida do processamento de seleção é a obtenção de informação sobre o cargo a preencher.

As informações a respeito do cargo a ser preenchido podem ser colhidas através de:

- Análise do cargo: que é o levantamento dos aspectos intrínsecos (conteúdo do cargo) e extrínsecos (requisito que o cargo exige de seu ocupante – fatores de especificações) do cargo. Qualquer que seja o método de análise aplicado, o importante para a seleção são

as informações a respeito dos requisitos e das características que o ocupante dos cargos deverá possuir. Assim, o processo de seleção concentrar-se-á na pesquisa, na avaliação desses requisitos e nas características dos candidatos que se apresentarem;

- Aplicação da técnica dos incidentes críticos: que consiste na anotação sistemática e criteriosa que os chefes diretos devem fazer a respeito de todos os fatos e comportamento dos ocupantes do cargo considerado, que produziram um melhor ou pior desempenho no trabalho. Essa técnica visa localizar as características desejáveis (que melhoram o desempenho) e as indesejáveis (que pioram o desempenho) nos futuros candidatos. Obviamente, traz a inconveniente de fundamentar-se quase somente no arbítrio do chefe direto. Além do mais, é difícil definir exatamente o que chefe direto deve considerar como comportamento desejável ou indesejável:

<i>Características desejáveis</i>	<i>Características indesejáveis</i>
<ul style="list-style-type: none"> • Afabilidade no trato com pessoas; • Facilidade no relacionamento; • Vontade de agradar ao cliente; • Resistência a frustração; • Verbalização fácil; • Facilidade em trabalhar com a equipe; • Boa memória; 	<ul style="list-style-type: none"> • Irritabilidade fácil; • Introversão; • Impaciência; • Pouco controle emocional; • Dificuldade de expressão; • Dificuldade no relacionamento; • Pouca memória; • Dispersão mental; • Dificuldade em lidar com números.

- Análise de descrição de empregado, que consiste na verificação dos dados contidos na requisição do empregado, preenchidos pelo chefe direto, especificando os requisitos e as características que o candidato ao cargo deverá possuir. Principalmente quando a organização não tem um sistema de análise de cargos, o formulário de requisição de empregado deverá possuir campos adequados, onde o chefe direto possa especificar esses requisitos e essas características. Todo o esquema de seleção basear-se-á nesses dados;
- Análise do cargo no mercado, quando se tratar de algum cargo novo, sobre o qual a organização ainda não tem nenhuma definição, nem mesmo o chefe direto, existe a alternativa de verificar, em organizações similares, cargos comparáveis, seu conteúdo, os requisitos e as características dos seus ocupantes;
- Hipótese de trabalho, caso nenhuma das alternativas acima possa ser utilizada, resta o emprego de uma hipótese de trabalho, ou seja, uma previsão aproximada do conteúdo do cargo e sua exigibilidade em relação ao ocupante (requisitos e características necessárias), como simulação inicial.

Análise Profissiográfica

A partir dessas informações a respeito do cargo a ser preenchido, o órgão de seleção tem condições de convertê-las para a sua linguagem de trabalho. Em outros termos, as informações que o órgão recebe a respeito dos cargos e de seus ocupantes são transformados em uma *ficha de especificação do cargo* ou *ficha profissiográfica*, que deve conter os atributos psicológicos e físicos necessários ao desempenho satisfatório do ocupante no cargo considerado.

Com essa ficha, o órgão de seleção pode estabelecer as técnicas de seleção mais adequadas ao caso.

A *ficha profissiográfica* é um resumo da *análise profissiográfica*. Em sentido mais amplo, *análise profissiográfica* é o sinônimo de análise do trabalho. Em sentido mais restrito, é a pesquisa dos elementos componentes de um trabalho e de sua interação, com o objetivo de determinar as condições necessárias a um desempenho adequado. Por elementos componentes de um trabalho entende-se os fatores humanos, intrumento, ambiental e organizacional envolvidos. Por condições necessárias entendem-se as condições ambientais ou de organização das tarefas, de melhor adaptação do equipamento ao homem ou de seleção de pessoal.

Em termos práticos, a ficha profissiográfica pretende levantar todos os elementos preditivos de um bom desempenho. Obviamente, a seleção de pessoal encarrega-se simplesmente, dos elementos que predizem o trabalho do futuro ocupante do cargo.

A ficha profissiográfica representa uma espécie de codificação das características que o ocupante do cargo deverá possuir. Através dela, o selecionador poderá saber o que e quanto pesquisar nos candidatos.

<u>FICHA PROFISSIOGRÁFICA</u>	
Cargo:	_____
Seção:	_____
Descrição do cargo:	_____ _____
Equipamentos de trabalhos:	_____ _____
Escolaridade:	_____
Relacionamento Humano:	_____ _____
Tipo de atividade:	_____
Características psicológicas do ocupante :	_____ _____
Características físicas do ocupante:	_____ _____
Testes ou provas a serem aplicados:	_____ _____

Técnicas De Seleção

Após uma análise do cargo e do documento de requisição de empregado, gerando a "ficha de especificação do cargo", escolhe-se as técnicas de seleção mais adequadas.

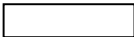
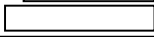
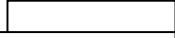
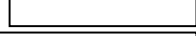
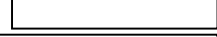


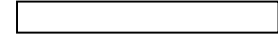
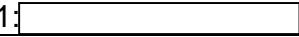
- 1) Entrevista de seleção: a técnica que mais influencia a decisão final e a mais utilizada, alcançando características intangíveis do candidato, apesar de subjetiva. Por causa disso, deve ser utilizada com bastante habilidade por entrevistadores treinados em "entrevista padronizada ou dirigida". Divide-se em quatro fases - *planejamento* (coleta de informações, escolha do tipo de informações a serem solicitadas e transmitidas aos candidatos), *preparação* (locais de espera e execução, horário, designação dos entrevistadores e material), *execução* (a entrevista propriamente dita - é "dirigida" quando o entrevistador segue um roteiro, através de um formulário - devendo cobrir as informações e o comportamento do candidato) e *avaliação do candidato* (imediatamente após a saída do candidato da sala de entrevista, o avaliador deve avaliar o candidato, checando a ficha de avaliação e anotando os detalhes);
- 2) Provas de conhecimentos ou de capacidades: podem ser *orais*, *escritas* (tradicionais *dissertativas* - menos abrangentes, de fácil organização e julgamento subjetivo, são de difícil correção -, *objetivas* - de abrangência maior, de correção rápida e organização demorada, permitem acerto ao acaso - ou mistas) ou de *realização* (práticas); *gerais* ou *específicas* (testando o conhecimento técnico relacionados ao cargo);
- 3) Testes psicológicos: têm a finalidade de avaliar a "personalidade" do candidato, podendo ser *psicométricos* ou *de personalidade*:
 - Testes psicométricos: a medição, em condições padronizadas de comparação, da quantidade de determinados comportamentos humanos (*aptidões* = potencialidades e *capacidades* = habilidades atuais, de inteligência, aprendizagem, destreza, etc) presente no candidato, para admissão, transferência, promoção, treinamento ou retenção de pessoal

- Testes de personalidade: para analisar o caráter (adquirido) e o temperamento (inato) do indivíduo, podendo ser *genéricos* (testam a personalidade geral) ou *específicos* (concernentes a determinados aspectos da personalidade, como equilíbrio emocional, ansiedade, agressividade, etc)

4) Técnicas de simulação: a partir dos resultados dos testes psicológicos e entrevistas, submete-se o candidato a uma "dramatização" relacionada ao tipo de papel que desempenhará na empresa, reduzindo a margem de erro da seleção e permitindo inclusive ao candidato analisar sua adequação ao cargo pretendido.

As Etapas Do Processo De Seleção

A seleção de pessoal funciona como um processo composto de várias etapas ou fases seqüenciais pelas quais passam os candidatos. Nas etapas iniciais estão as técnicas mais simples e econômicas, ficando as técnicas mais caras e sofisticadas para o final:

Etapa 9:		Decisão final de admissão
Etapa 8:		Aplicação de técnicas de simulação
Etapa 7:		Entrevista de seleção com o gerente
Etapa 6:		Aplicação de testes de personalidade
Etapa 5:		Aplicação de teste psicométricos
Etapa 4:		Entrevista de seleção
Etapa 3:		Aplicação de provas de conhecimento
Etapa 2:		Entrevista de triagem
Etapa 1:		Recepção preliminares dos candidatos

Avaliação E Controle De Qualidade Da Seleção

Podemos avaliar os resultados de uma seleção através de alguns parâmetros:

- Adequação do homem ao cargo (e decorrente satisfação pessoal);
- Rapidez de ajuste do empregado às suas funções;
- Melhoria do potencial humano da empresa;
- Maior estabilidade do pessoal (e conseqüente redução do turnover);
- Maior rendimento e produtividade do pessoal da empresa;
- Melhoria nas relações humanas;
- Menores necessidades de treinamento.

1.5 - Remuneração

O QUE É REMUNERAÇÃO

O salário pago ao cargo ocupado, constitui somente uma parcela do pacote de compensação que as empresas costumam oferecer aos seus empregados. A *remuneração* geralmente é feita através de muitas outras formas além do pagamento em salário: uma considerável parte de remuneração total é constituída em *benefícios sociais e de serviços sociais*. Estes serviços e benefícios sociais constituem custos de manter pessoal.

A remuneração abrange todas as parcelas do salário direto, com todas as decorrências do salário indireto. Em outros termos, a remuneração constitui tudo quanto o empregado auferir direta ou indiretamente com consequência do trabalho que ele desenvolver em uma organização. Assim, a remuneração é gênero e o salário espécie.

DETERMINAÇÃO SALARIAL

Em relação à determinação salarial as organizações desenvolvem a sua política de salário segundo as suas disponibilidades financeiras e a lei da oferta e da procura. Também é parte da estrutura organizacional relativa a salário a ênfase atribuída à política de remuneração da mão-de-obra.

Em relação a esse item a componente política é replicada das medidas e grandes empresas, visto que essas competem mais efetivamente com as de mesmo gênero e outras nacionalidades diferentes.

Além do aspecto acima mencionado, tecnicamente existem diferentes metodologias aplicáveis ao sistema de determinação salarial.

Em termos políticos toda a organização procura determinar o salário “justo e compensador”. Entende-se como “salário justo” todo aquele que é dimensionado em função do quanto do esforço físico e mental é exigido do ocupante do cargo para a execução de seu trabalho em condições normais. Entende-se como “salário compensador” todo aquele que além de justo apresente um outro componente que motive a mão-de-obra a produzir e a colocar à disposição da organização todo o esforço possível.

Administração de Salários (compensação)

Em uma organização cada função ou cada cargo tem o seu valor individual. Somente se pode remunerar com justeza e equidade o ocupante de um cargo, se conhecer o valor desse cargo em relação aos demais cargos da organização e à situação de mercado. Como a organização

é um conjunto integrado de cargos em diferentes níveis hierárquicos e em diferentes setores de especialidades, a *administração de salários* é o assunto que abarca a organização como um todo, repercutindo em todos os seus níveis e setores.

Assim sendo, pode-se definir administração de salários como o conjunto de normas e procedimentos que visam a estabelecer e/ou manter uma estrutura de a salários eqüitativa e justa na organização.

A eqüidade e justeza da administração de salários refere-se a um equilíbrio (que originará sua "política salarial"):

- Interno: em relação aos demais cargos dentro da própria organização. É alcançado através da *avaliação e classificação de cargos* (assentadas sobre um prévio programa de descrição e análise de cargos);
- Externo: em relação aos mesmos cargos em outras empresas do mercado. É alcançado através de pesquisa de salários.

Trabalho e salário

- O salário representa para as pessoas uma transação das mais complicadas, pois quando uma pessoa aceita um cargo ele está se comprometendo a uma rotina diária, a um padrão de atividades e a uma ampla faixa de relações interpessoais dentro de uma organização, para tanto, recebendo salário. O salário é a fonte de renda que define o padrão de vida de cada pessoa, em função do seu poder aquisitivo.

Convém lembrar que, para o empregado, o trabalho é muitas vezes considerado um meio para atingir um objetivo intermediário, que é o salário. Com o salário, muitos objetivos finais podem ser alcançados pelo, indivíduo, como já foi visto na teoria da experiência.

- Para as organizações o salário representa a um só tempo, um custo e um investimento. Custo porque o salário se reflete no custo do produto ou do serviço final. Investimento, porque representa aplicações de dinheiro em um fator de produção – o trabalho – como uma tentativa de conseguir um retorno maior a curto ou a médio prazo.

Há ainda outra abordagem do ponto de vista da organização. Os salários são, a um só tempo, um custo e um investimento. Custo, porque o salário se reflete no custo do produto ou do serviço final. Investimento, porque representa aplicação de dinheiro em um fator de produção – o trabalho – como uma tentativa de conseguir um retorno maior. Além disso, há que se ressaltar que, em uma organização, cada função ou cada cargo tem o seu valor.

- Salário: é o valor efetivamente pago ao funcionário pelo seu trabalho desenvolvido dentro da organização;
- Remuneração: é quanto o cargo vale de acordo como processo de avaliação do mesmo;

- Salário Direto: é a quantia em dinheiro recebida pelo funcionário ao final de cada mês;
- Salário Indireto: são benefícios concedidos aos funcionários pela empresa, que acrescentam valores ao salário tais como: plano de saúde, pagamento integral ou parcial de curso superior, pagamento de cursos de idiomas, fornecimento de tickets restaurantes, tickets alimentação, pagamento integral ou parcial de escola para os filhos dos funcionários, etc;
- Salário Nominal: é o salário bruto sem os devidos descontos:
 - Representa o volume de dinheiro fixado em contrato individual pelo cargo ocupado;
 - Quando se tem uma economia inflacionária, este salário, quando não é atualizado periodicamente, sofre erosão
- Salário Real: é o valor recebido pelo funcionário, após os devidos descontos.

Composto salarial

Os salários são influenciados pelo "composto salarial":

a) Política salarial da empresa

É o conjunto (dinâmico) de princípios e diretrizes da empresa em relação à remuneração dos empregados, levando em conta benefícios sociais, estímulos e incentivos ao desempenho, oportunidades de crescimento, garantia de emprego, etc, sendo composta por:

- 1) Estrutura de cargos e salários
- 2) Salários de admissão
- 3) Previsão de reajustes salariais (coletivos e individuais - por promoção, enquadramento ou mérito)

b) Capacidade financeira e desempenho da empresa

c) Situação do Mercado de Trabalho

Antes de definir as estruturas salariais da empresa, convém à Administração de Salários buscar o equilíbrio externo, através de *pesquisa salarial* (de outras empresas, de empresas especializadas ou própria), através de questionários, visitas a empresas e reuniões de associações de classes e/ou especialistas, onde são levados em conta quais os *cargos* pesquisados (cargos de referência), as *companhias* (do mesmo ramo de atividade, localização geográfica, tamanho e política salarial de interesse) e a *época*, sendo tabulados e tratados estatisticamente os dados, para permitir a comparação com os próprios salários da empresa e refletir se seu esquema salarial está satisfatório ou se precisa ser corrigido.

d) Conjuntura econômica

- e) Sindicatos e negociações coletivas
- f) Legislação trabalhista

<u>Objetivos da administração de salários</u>

- 1) Remunerar cada empregado com o valor do cargo que ocupa;
- 2) Recompensá-lo adequadamente pelo seu desempenho e dedicação;
- 3) Atrair e reter os melhores candidatos para os cargos;
- 4) Ampliar a flexibilidade da organização, dando-lhe mobilidade de pessoal e racionalizando o desenvolvimento e encarreiramento (plano de carreira);
- 5) Obter dos seus empregados a aceitação dos sistemas de remuneração adotados;
- 6) Manter equilíbrio entre os interesses financeiros da organização e a sua política de relações com os empregados;
- 7) Facilitar o processamento da folha de pagamento.

1.6 - Benefícios

O QUE SÃO BENEFÍCIOS

Benefícios sociais são aquelas facilidades, conveniências, vantagens e serviços que as empresas oferecem aos seus empregados, como remuneração indireta, no sentido de poupar-lhes esforços e preocupação.

OBJETIVOS DOS BENEFÍCIOS

- 1) Aumentar a produtividade;
- 2) Melhorar o clima organizacional (aumenta o moral, o relacionamento social, sentimento de segurança, lealdade e melhora a relação com a empresa, reduzindo queixas);
- 3) Facilitar o recrutamento;
- 4) Conseguir reter os empregados competentes (reduz turnover e absenteísmo);
- 5) Melhorar da qualidade de vida dos empregados.

TIPOS DE BENEFÍCIOS

a) Quanto À Exigência

- Legais: exigidos pela legislação trabalhista, previdenciária ou convenção coletiva entre sindicatos (13º salário, férias, aposentadoria, seguro de acidentes do trabalho, auxílio doença = "repouso remunerado", salário família, salário maternidade, horas extras, adicional noturno, etc);
- Espontâneos: concedidos por liberdade das empresas (gratificações, seguro de vida em grupo, refeições, transporte, empréstimos, convênio de assistência médico-hospitalar, complementação de aposentadoria, etc).

b) Quanto À Natureza

- Monetários: concedidos em dinheiro, através da folha de pagamento, gerando encargos (13º salário, férias, aposentadoria, complementação da aposentadoria, gratificações, planos de empréstimos, complementação de salário nos afastamentos por doença, reembolso ou financiamento de remédios, etc);
- Não monetários: serviços, vantagens ou facilidades para os usuários (refeitório, assistência médico-hospitalar e odontológica, serviço social e aconselhamento, clube, seguro de vida em grupo, transporte, horário móvel de entrada e saída do pessoal de escritório, etc).

c) Quanto Aos Objetivos

- Assistenciais: visam prover certas condições de segurança e previdência ao empregado e sua família nos imprevistos ou emergências (assistência médico-hospitalar, assistência odontológica, empréstimos, serviço social, complementação de aposentadoria, complementação de salário nos afastamentos prolongados por doença, seguro de vida em grupo, seguro de acidentes pessoais, etc);
- Recreativos: objetivam dar condições de repouso, diversão, recreação, higiene mental e lazer (clube, áreas de lazer na empresa, música ambiente, atividades esportivas, excursões, festividades, etc);
- Supletivos: englobam certas facilidades, conveniências e utilidades que melhoram a qualidade de vida do empregado (transporte, restaurante, estacionamento, horário móvel, cooperativas de alimentos, agência bancária, etc).

CUSTOS DOS BENEFÍCIOS

A remuneração (direta ou indireta) dos participantes de uma organização é um dos custos de maior relevância. Os benefícios concedidos *além das exigências legais* constituem uma substancial parcela no orçamento de despesas, variando de acordo com:

- Número de empregados;
- Nível sócio-econômico do pessoal;
- Política salarial da empresa;
- Distribuição etária do pessoal;
- Proporção entre maiores e menores, homens e mulheres, solteiros e casados;
- Localização da empresa;
- Condições de infra-estrutura da comunidade, etc.

Alguns benefícios são pagos integralmente pela empresa (repouso remunerado), outros são pagos integralmente pelos empregados (seguro de vida em grupo, cooperativas de consumo, etc), enquanto outros são rateados (refeições, transporte, assistência educacional, etc), devendo sempre:

- 1) Trazer contribuição (produtividade) também para a empresa, ao menos igual ao seu custo;
- 2) Os seus custos devem poder ser planejados;
- 3) Seus custos devem ter uma participação relativa do empregado, para gerar interesse e valor.

DISFUNÇÕES DOS BENEFÍCIOS

Quando não são bem planejados e administrados, os benefícios podem ocasionar:

- Acusações de paternalismo;
- Custos excessivamente altos;

- Perda de vitalidade, ao tornar-se hábito;
- Manter os trabalhadores menos produtivos (acomodados);
- Negligência quanto a outras funções de pessoal (controle de frequência, penalidades, etc);
- Novas fontes de queixas e reclamações;
- Relações questionáveis entre motivação e produtividade.

1.7 - Desenvolvimento de RH e Treinamento

O QUE É DESENVOLVIMENTO DE RH E TREINAMENTO

É o treinamento, desenvolvimento de pessoal ou desenvolvimento organizacional, para as empresas desenvolverem seu pessoal, preocupando-se com:

- 1) Os fatores que influenciam no desempenho do pessoal;
- 2) Os fatores que influenciam na satisfação do pessoal;
- 3) Os métodos e procedimentos para maximizar o desempenho e a satisfação no trabalho.

OBJETIVOS DO TREINAMENTO

- 1) Ajudar a empresa a alcançar seus objetivos, o mais economicamente possível (é considerado um "investimento" empresarial);
- 2) Mudar a atitude das pessoas, melhorando o clima organizacional, aumentar a motivação e torná-las mais receptivas à chefia;
- 3) Preparar o pessoal para tarefas peculiares à organização;
- 4) Reduzir ou eliminar a diferença entre o atual desempenho do pessoal e os propostos pela empresa;
- 5) Proporcionar oportunidades aos funcionários de todos os níveis de obterem o conhecimento, a prática e a conduta requeridos pela organização.

ETAPAS DO PROCESSO DE TREINAMENTO

1 - Levantamento Das Necessidades De Treinamento

O levantamento de necessidades de treinamento é uma forma de diagnosticar e, como tal, deve basear-se em informações relevantes. Muitas dessas informações devem ser cuidadosamente coligadas e agrupadas sistematicamente, enquanto outras estão disponíveis às mãos de certos administradores de linha.

- Responsabilidade da determinação das necessidades de treinamento

A determinação das necessidades de treinamento é uma responsabilidade de linha e uma função de staff, cabe ao administrador de linha a responsabilidade pela percepção dos problemas provocados pela carência de treinamento. Cabem a ele todas as decisões referentes ao treinamento, mesmo que utilize ou não os serviços de assessoria prestados por especialistas em treinamento.

O levantamento da necessidade de treinamento deve fornecer as seguintes informações para que se possa traçar a programação de treinamento:

- O que deve ser ensinado?
- Quem deve aprender?
- Quando deve ser ensinado?
- Onde deve ser ensinado?
- Como se deve ensinar?
- Quem deve ensinar?

- Métodos para o levantamento das necessidades de treinamento

Os principais meios utilizados para o levantamento de necessidades de treinamento são:

- 1 Avaliação do desempenho – através da avaliação de desempenho é possível descobrir não apenas os empregados que vêm executando suas tarefas abaixo de um nível satisfatório, mas também averiguar os setores da empresa que reclamam uma atenção imediata dos responsáveis pelos treinamentos;
- 2 Observação – verificar onde haja evidência de trabalho ineficiente, como excessiva quebra de equipamento, atraso em relação ao cronograma, perda excessiva de matéria prima, número acentuado de problemas disciplinares, alto índice de ausências, turnover elevado, etc;
- 3 Questionários – pesquisas através de questionários e listas de verificação que coloquem em evidência as necessidades de treinamento;
- 4 Solicitação de supervisores e gerentes – quando a necessidade de treinamento atinge um nível muito alto, os próprios gerentes e supervisores tornam-se propensos a solicitar treinamento para o seu pessoal;
- 5 Entrevistas com supervisores e gerentes – contatos diretos com supervisores e gerentes, com referência a possíveis problemas solucionáveis através do treinamento, geralmente surgem por meio de entrevistas com os responsáveis pelos vários setores;

- 6 Reuniões interdepartamentais – discussões interdepartamentais acerca de assuntos administrativos;
- 7 Exame de empregados – testes sobre o conhecimento do trabalho de empregados que executam determinadas funções ou tarefas;
- 8 Modificação do trabalho – sempre que modificações totais ou parciais nas rotinas de trabalho sejam introduzidas, torna-se necessário treinamento prévio dos empregados nos novos métodos e processos de trabalho;
- 9 Entrevista de saída – quando o empregado está deixando a empresa é o momento mais apropriado para conhecer, não apenas sua opinião sincera sobre a organização, mas também as razões que motivam sua saída. É possível que várias deficiências da organização, passíveis de correção venham à superfície;
- 10 Análise de cargos;
- 11 Relatórios periódicos da empresa ou de produção.

- Indicadores de prioridade

a) Indicadores à prioridade: são os eventos que, se acontecerem, proporcionarão fatalmente necessidades futuras de treinamento, facilmente previstas:

- Admissão de novos empregados;
- Redução do número de empregados;
- Mudança de métodos e processos de trabalho;
- Substituição ou movimentação de pessoal;
- Faltas, licenças e férias do pessoal;
- Expansão dos serviços;
- Mudanças nos programas de trabalho ou de produção;
- Modernização do maquinário;
- Produção e comercialização de novos produtos ou serviços.

b) Indicadores à posteriori: são os problemas provocados por necessidade de treinamento já existente e não atendidas. Esses problemas geralmente estão relacionados com a produção ou com o pessoal e servem como diagnóstico de treinamento:

- Problemas de produção

- Baixa produtividade;
- Avarias freqüências em equipamentos e instalações;
- Comunicações defeituosas;

- Tempo de aprendizagem e integração ao cargo muito prolongado;
- Despesas excessivas na manutenção de máquinas e equipamentos;
- Excesso de erros e desperdícios;
- Elevado número de acidentes;
- Pouca versatilidade dos empregados;
- Mau aproveitamento do espaço disponível.

- Problemas de pessoal

- Relações deficientes entre o pessoal;
- Número excessivo de queixas;
- Pouco ou nenhum interesse pelo trabalho;
- Falta de cooperação;
- Faltas e substituições em demasia;
- Dificuldades na obtenção de bons elementos;
- Tendência a atribuir falhas aos outros;
- Erros na execução de ordens.

2 - Programação De Treinamento

Nesta etapa segue-se a terapia, ou seja, a escolha e prescrição dos meios de tratamento para sanar as necessidades indicadas ou percebidas de treinamento, passa-se então à sua programação.

A programação de treinamento é sistematizada e fundamentada sobre os seguintes aspectos que devem ser analisados durante o levantamento.

1. Qual a necessidade?
2. Onde foi assinalada em primeiro lugar?
3. Ocorre em outra área ou setor?
4. Qual é a causa?
5. É parte de uma necessidade maior?
6. Como resolvê-la: em separados ou combinados com outras?
7. É preciso alguma providência inicial, antes de resolvê-la?
8. A necessidade é imediata? Qual a sua prioridade em relação as demais?
9. A necessidade é permanente ou temporária?
10. Quantas pessoas e quantos serviços serão atingidos?
11. Qual o tempo disponível para o treinamento?
12. Qual o custo provável do treinamento?
13. Quem irá executar o treinamento?

- Técnicas de treinamento

A escolha das técnicas a serem utilizadas no programa de treinamento, tem o objetivo de otimizar a aprendizagem, ou seja, alcançar o maior volume de aprendizagem com o menor dispêndio de esforço, tempo e dinheiro:

a) Técnicas de Treinamento quanto ao uso

1. Técnicas de treinamento orientadas para o conteúdo – desenhadas para a transmissão de conhecimento ou informação como a técnica da leitura, recursos audiovisuais, instrução programada e instrução assistida por computador. Essas duas últimas são também chamadas “técnicas auto-instrucionais”;
2. Técnicas de treinamento orientadas para o processo – desenhadas para mudar atitudes, desenvolver consciência de si e dos outros e desenvolver habilidades interpessoais. São as que enfatizam a interação entre os treinandos no sentido de influenciar mudança de comportamento ou de atitude, mais do que transmitir conhecimento. Alguns processos são utilizados para desenvolver intravisão interpessoal, consciência de si e dos outros, como meio para mudar atitudes e desenvolver relações humanas, como é o caso de liderança ou de entrevista. Entre as técnicas orientadas para o processo estão o role-playing, o treinamento da sensibilidade, treinamento de grupo, etc;
3. Técnicas de treinamento mista – através das quais se transmite informação, e se procura mudar atitudes e comportamentos. São utilizadas para transmitir conhecimentos ou conteúdo, como também para alcançar objetivos estabelecidos para as técnicas orientadas para o processo. Entre as técnicas mistas sobressaem métodos de conferência, estudos de casos, simulações e jogos, e várias técnicas on the job (instrução no cargo, treinamento de orientação, treinamento de iniciação, rotação de cargos, etc), treinamento no cargo, e veiculam conhecimentos ou conteúdo, procuram mudar atitude, consciência de si e eficácia interpessoal;

b) Técnicas de treinamento quanto ao tempo

Treinamento de indução ou de integração à empresa – visa a adaptação e ambientação inicial do novo empregado à empresa e ao ambiente social e físico onde irá trabalhar. A introdução de um empregado novo ao seu trabalho é feita através de uma programação sistemática. Conduzida pelo chefe imediato, por um instrutor especializado ou por um colega.

É o chamado “Programa de Integração” ou “Programa de Indução”. Esse programa contém informações sobre: a empresa – história, desenvolvimento e organização, o produto ou serviço, os direitos e deveres do pessoal os termos do contrato de trabalho, as atividades sociais de empregados – benefícios e serviços, as normas e regulamentos internos, as noções sobre a proteção e segurança do trabalho, o cargo a ocupar –

natureza do trabalho, horários, oportunidades de promoção, o supervisor do novo empregado – apresentação, as relações do cargo com os outros cargos e a descrição detalhada do cargo.

O programa de integração visa à introdução correta do funcionário no seu trabalho e permite vantagens, como: o novo empregado recebe informações gerais de que necessita sobre a empresa, como normas, regulamentos e procedimentos que afetam, de maneira racional, para que seu ajustamento seja rápido, redução no número de demissões ou de ações corretivas graças ao conhecimento dos regulamentos da empresa e conseqüentes penalidades advindas de sua violação, o supervisor pode explicar ao novo empregado sua posição na organização, o novo empregado é instruído de acordo com os requisitos definidos na descrição do cargo que irá ocupar.

c) Técnicas de treinamento quanto ao local

- Treinamento no local de trabalho – pode ser ministrado através de funcionários, supervisores ou especialista se staff. Não requer acomodações ou equipamento especiais e constitui a forma mais comum de transmitir os ensinamentos necessários aos empregados. Encontra grande acolhida, em razão de sua praticidade, pois o empregado aprende enquanto trabalha. Empresas de pequeno e médio porte investem em treinamento dessa maneira;.
- Treinamento fora do local de trabalho – a maioria dos empregados de treinamento processados fora do local de trabalho não é diretamente relacionada ao trabalho: geralmente é suplementar ao treinamento no local de trabalho. A vantagem que oferece é possibilitar ao treinamento a dedicação de toda a atenção ao treinamento, o que não é possível quando mesmo está envolvido nas tarefas do cargo. As principais formas de treinamento fora do trabalho são:
 - Aulas expositivas;
 - Filmes, dispositivos (slides), vídeo;
 - Método do caso (estudo do caso);
 - Discussão em grupo, painéis e debates/dramatização;
 - Simulação e jogos;
 - Instrução programada, etc.

3 - Implementação E Execução De Treinamento

A execução do treinamento pressupõe o binômio: instrutor X aprendiz. Os aprendizes são as pessoas situadas em qualquer nível hierárquico da empresa e que necessitam aprender ou melhorar seus conhecimentos sobre alguma atividade ou trabalho. Os instrutores são as

pessoas situadas em qualquer nível hierárquico da empresa, experientes ou especializadas em determinada atividade ou trabalho e que transmitem seus conhecimentos aos aprendizes.

Assim, os aprendizes podem ser auxiliares, chefes ou gerentes, bem como os instrutores também podem ser auxiliares, chefes ou gerentes ou ainda o encarregado ou gerente de treinamento. Porém também pode haver ocasiões em que o treinamento precisa ser ministrado por uma consultoria especializada.

- Fatores da execução de treinamento

A execução de treinamento depende dos seguintes fatores:

- Adequação do programa de treinamento às necessidades da organização – a decisão de estabelecer programas de treinamento depende da necessidade de melhorar o nível dos empregados. O treinamento deve ser a solução dos problemas que deram origem às necessidades diagnosticadas ou percebidas;
- A qualidade do material de treinamento apresentado – o material de ensino deve ser aplicado a fim de facilitar a execução do treinamento. O material de ensino visa concretizar a instrução, objetiva a facilitar a compreensão pela utilização de recursos audiovisuais, aumentar o rendimento do treinamento e racionalizar a tarefa do instrutor;
- A cooperação dos chefes e dirigentes da empresa – o treinamento deve ser feito com todo o pessoal da empresa, em todos os níveis e funções. Sua manutenção envolve uma quantidade considerável de esforço e de entusiasmo por parte de todos aqueles que estejam ligados aos assuntos, além de implicar um custo que deve ser encarado como investimento que capitalizará dividendos a médio e curto prazos e não uma despesa inativa;
- A qualidade e preparo dos instrutores – o êxito da execução do interesse, do gabarito e do treinamento dos instrutores. É importante o critério de seleção dos instrutores. Estes deverão reunir qualidades pessoais como: facilidade no relacionamento humano, motivação, raciocínio, didática, exposição fácil, além do conhecimento da especialidade;
- A qualidade dos aprendizes – a qualidade dos aprendizes influi nos resultados do programa de treinamento. Os melhores resultados são obtidos com uma seleção adequada dos aprendizes, em função da forma e conteúdo do programa e dos objetivos do treinamento para que se tenha um grupo homogêneo de pessoas.

4 - Avaliação Dos Resultados Do Treinamento

A etapa final do processo de treinamento é a avaliação dos resultados obtidos. Um dos problemas mais sérios relacionados com qualquer programa de treinamento refere-se à avaliação de sua eficiência. A avaliação deve considerar dois aspectos principais:

- Determinar até que ponto o treinamento realmente produziu as modificações desejadas no comportamento dos empregados;
- Demonstrar se os resultados do treinamento apresentam relação com a consecução das metas da empresa.

Além dessas duas questões básicas, será necessário se as técnicas de treinamento empregados são mais efetivas que outras que poderiam ser consideradas. O treinamento poderá ser também comparado com outras abordagens para desenvolver os recursos humanos, tais como o aprimoramento das técnicas de seleção das operações de produção.

a) Avaliação dos resultados ao nível organizacional

- Aumento da eficácia organizacional;
- Melhoria da imagem da empresa;
- Melhoria do clima organizacional;
- Melhor relacionamento empresa X empregado;
- Facilidade nas mudanças e na inovação;
- Aumento da eficiência; etc.

b) Avaliação dos resultados ao nível dos recursos humanos

- Redução da rotação de pessoal;
- Redução do absenteísmo;
- Aumento da eficiência individual dos empregados;
- Aumento das habilidades das pessoas;
- Elevação do conhecimento das pessoas;
- Mudança de atitude e de comportamento das pessoas.

c) Avaliação dos resultados ao nível das tarefas e operações

- Aumento de produtividade;
- Melhoria da qualidade dos produtos/serviços;
- Redução no fluxo da produção;
- Redução de tempo no recrutamento;
- Redução do índice de acidentes;
- Redução do índice de manutenção de máquinas e equipamentos.

1.8 - Organizações de Aprendizagem

O QUE SÃO ORGANIZAÇÕES DE APRENDIZAGEM

Durante muito tempo todos acreditavam que trabalho era trabalho e escola era escola. Mas hoje a história é outra: para que as empresas estejam em um bom lugar no mercado, precisam dar mais valor ao seu capital humano, as pessoas. Sendo preciso formar as organizações de aprendizagem, que são aquelas nas quais as pessoas aprimoravam continuamente suas capacidades, de criar o futuro, trabalhando, juntas na investigação de inovações ou de assuntos de maior complexidade, o objetivo é conscientizá-los para profundas modificações pessoais para que possam questionar constantemente seus modelos mentais e criarem ambientes seguros para que outras pessoas possam fazer o mesmo.

Tudo isso, é exigido na nova economia onde a informação e o conhecimento são fontes do poder. O modelo gerencial é participativo, auto-gerenciador. O trabalho é de análise, planejamento e criatividade. Os profissionais são empreendedores de idéias. É preciso aliar a tecnologia a capacidade do indivíduo em aprender a captar, gerir, disseminar e aplicar o conhecimento dentro da organização.

Learning Organization significa aprendizagem organizacional, que é criar empresas que adquiram e coloquem em prática novos conhecimentos. São organizações aprendizes, capazes de reagir às mudanças do amanhã, capazes de lidar com os problemas de hoje, aproveitar oportunidades do futuro em que todos falam e todos ouvem, aplicar novas técnicas, teorias e conhecimentos, acompanhar a evolução, com que caminham para o mesmo objetivo.

O aprendizado significa entender, compreender e aprender com o passado, discutir sobre o passado, no sentido de orientar as ações futuras da empresa. A idéia não é concentrar o aprendizado no topo da hierarquia, mas sim difundir um conjunto de iniciativas, de técnicas e de formas novas de comunicação que permita a empresa, ao entender o passado, antecipar o futuro. Learning organization é a longo prazo e é uma ferramenta.

PORQUE SURGIRAM AS ORGANIZAÇÕES DE APRENDIZAGEM

Surgiram da necessidade das empresas de se inovarem constantemente para se adaptarem às mudanças sociais tecnológicas, bem como aos desafios do mercado globalizado.

UM POUCO DE HISTÓRIA DAS ORGANIZAÇÕES DE APRENDIZAGEM

A Learning organization foi criada por Chris Argyris, professor de Harvard. O conceito é baseado na idéia de Argyris, chamada de “double-looping learning”, que é quando os erros são corrigidos através da alteração das normas empresariais que o causaram.

Mas foi em 1990 que Peter Senge, 51 anos, popularizou o conceito através do seu best-seller: THE FIFTH DISCIPLINE: THE ART AND THE PRACTICE OF A LEARNING ORGANIZATION, 15 anos após o início de seus estudos.

AS CINCO DISCIPLINAS DAS ORGANIZAÇÕES DE APRENDIZAGEM

Disciplina é um conjunto de práticas de aprendizagem através das quais as pessoas se modificam, adquirindo novas habilidades, conhecimento, experiências e níveis de consciência.

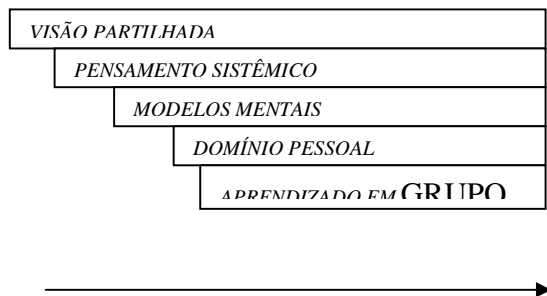
A capacidade de instituições se adaptarem é um pressuposto para o desenvolvimento do indivíduo, que o autor chama de cinco disciplinas fundamentais.

Assim, as organizações devem desenvolver cinco características fundamentais, de forma a embasar e incentivar o processo de aprendizagem e inovação:

1. Domínio pessoal: capacidade de auto-conhecimento e conseqüente consciência do que as pessoas querem efetivamente, objetivando seus esforços;
2. Modelos mentais: é o mapa de identidade, as idéias mais enraizadas e generalizadas que influenciam a forma de uma pessoa de ver e de se relacionar com o mundo. Padrões de referências, paradigmas, generalizações, imagens, são visões preconcebidas clarificam como se interpreta o mundo e a conduta das pessoas em referência a padrões;
3. Visões partilhadas: quando o objetivo é claro, conhecido e partilhado por todos, as pessoas têm a oportunidade de se dedicarem e aprenderem, construindo visões partilhadas. Quando se parte de um objetivo comum, se constroe de forma partilhada uma visão de futuro, e isto as motiva a aprenderem visões partilhadas;
4. Aprendizagem em grupo: os membros do grupo elaboram uma lógica comum, de forma que o resultado das habilidades grupais é maior e mais significativo que a somatória das habilidades individuais de cada pessoa. Considera que as habilidades de uma equipe de trabalho ultrapassam as aptidões individuais; desenvolvem capacidade de ação e de coordenação. O aprendizado em grupo pressupõe o diálogo para trocar idéias e elaborar uma "Lógica Comum";
5. Pensamento sistêmico: integra as disciplinas descritas, teoria e prática. Capacidade de estar sempre transcendendo nas limitações posicionais e desafiar-se a compreender as ligações invisíveis e as inter-relações que caracterizam os sistemas.

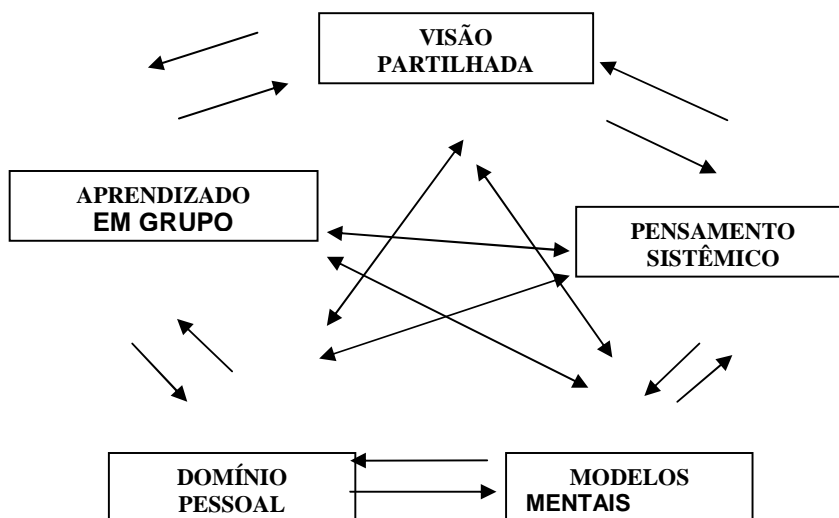
APLICAÇÃO DAS ORGANIZAÇÕES DE APRENDIZAGEM EM UMA EMPRESA

Um percurso possível para a implantação das 5 disciplinas conforme o estudo realizado por Peter Senge, em empresas um nível de estabilidade e comunicação entre as pessoas:



TEMPO

Para a empresa que não tem uma comunicação e estabilidade entre os membros, é indicado o processo cíclico:



Processo Cíclico

O ciclo de aprendizagem que constitui o conceito 'Learning Organizations' é constituído por três partes:

1 - Aptidões e capacidades

A partir do momento que se aplica novos conhecimentos e do qual não se fazia anteriormente, dar-se início ao processo de aprendizagem.

Estas se dividem em três grupos:

- Aspiração: a capacidade de toda a organização mudar por sua própria vontade e não por obrigação;
- Reflexão: a capacidade de refletir, conversar e duvidar;
- Conceptualização: a capacidade de compreender e exprimir o comportamento da organização.

2 - Consciência e sensibilidade

A partir do momento em que as pessoas adquirem conhecimento, elas perdem o medo do desconhecido e passam a olhar o mundo com outros olhos; em que suas dúvidas transformam em certezas.

3 - Atitudes e crenças

As crenças e a cultura não são abandonadas e sim aperfeiçoadas a uma nova consciência do mundo.

O ciclo de aprendizagem é difícil começar – novas consciências do mundo são função de longa experimentação e reflexão, não é fácil desenterrar velhas crenças e mudar para novos conceitos.

O ciclo de aprendizagem é duradouro. Ao adquirir novas aptidões, raramente as pessoas farão pior do que fariam antes, ao reconstruir novos modelos do que se está ao redor, dá-se passos irreversíveis para frente, rejeitando crenças e conceitos errados que não voltarão mais.

O ciclo e as disciplinas

São as 5 disciplinas que ativam o ciclo de aprendizagem e permitem mantê-lo em movimento. Assim que ativado, o ciclo produzirá mudanças duradouras e significativas.

Não se pode esquecer que o ciclo de aprendizagem demora a produzir resultados evidentes, logo a organização tem que ter paciência para alcançar seus resultados.

VANTAGENS DE SE TER UMA ORGANIZAÇÃO DE APRENDIZAGEM

- Melhor performance: a Learning Organization estimula a melhor performance de uma empresa porque as expectativas não serão voltadas somente ao topo da hierarquia, abaixo dela, pode-se obter idéias e visões que diferenciam a sua empresa perante os concorrentes;
- Ganhar uma vantagem competitiva: A única vantagem competitiva é a capacidade da empresa em aprender mais depressa que os seus competidores, pois o que a sua empresa apresenta hoje como inovador, pode ser facilmente copiado amanhã pelo seu principal concorrente. Agora, apenas com uma aprendizagem contínua a empresa poderá construir novas vantagens competitivas que substituam as velhas e deixem os principais concorrentes para trás;
- Criar uma equipe dinâmica: o valor da empresa confunde-se com o valor das pessoas que nela trabalham, então, as pessoas têm de aprender a pensar no interesse da empresa e a empresa precisa abrir um espaço para que as pessoas se motivem e se desenvolvam dentro das empresas, criando assim, uma equipe dinâmica capaz de lutar pelos interesses da empresa;
- Diálogo transparente: em uma Learning Organization as pessoas são encorajadas a terem um diálogo transparente, pois não há receio de errar, porque todos estão aprendendo e quando algo de mal acontece na organização, em vez dele ser escondido, esse algo é trazido à tona e discutido;
- Gerir mudança: uma Learning Organization é capaz de reagir às mudanças do amanhã capacitando as empresas a se adaptarem aos novos tempos.

RISCOS E DEFICIÊNCIAS DE UMA ORGANIZAÇÃO DE APRENDIZAGEM

a) Riscos

Toda empresa corre o risco de investir em uma Learning organization e, após terminado o período de aprendizagem, os funcionários que não estão realmente comprometidos com a

empresa, simplesmente, se desligarem da empresa e passarem a usar tudo o que ele aprendeu em uma empresa concorrente.

b) Deficiências

Algumas armadilhas que as empresas devem evitar:

- Eu sou meu cargo: significa pensar que a pessoa é a mais importante, que é insubstituível e que sem ela a empresa não anda, ou seja, não há uma noção clara do objetivo da empresa e de sua contribuição para ele;
- O inimigo está lá fora: sempre quando algo dá errado a pessoa fica culpando os outros e não olha para si próprio;
- A não conscientização de mudanças lentas: o fracasso de uma Learning Organization pode ocorrer quando as pessoas querem que os resultados sejam a curto prazo, mas as mudanças devem ser a longo prazo;
- O mito da equipe administrativa: é a equipe que está bem quando realiza tarefas rotineiras, mas quando está sujeita a pressões ela não consegue manter a mesma integridade. As pessoas não podem deixar o barco afundar com as dificuldades, e sim lutar em conjunto pelos objetivos da organização.