

Fundação Cearense de Meteorologia e Recursos Hídricos

FUNCEME

Analista de Suporte à Pesquisa / Administração

Edital de Abertura Nº 01/2018 - FUNCEME/SEPLAG, DE 09/04/2018

AB093-2018

DADOS DA OBRA

Título da obra: Fundação Cearense de Meteorologia e Recursos Hídricos - FUNCEME

Cargo: Analista de Suporte à Pesquisa / Administração

(Baseado no Edital de Abertura Nº 01/2018 - FUNCEME/SEPLAG, DE 09/04/2018)

- Português
- Informática
- Administração Geral
- Administração Financeira, Orçamentária e Orçamento Público
 - Gestão de Pessoas
- Administração de Recursos Materiais

Gestão de Conteúdos

Emanuela Amaral de Souza

Diagramação/ Editoração Eletrônica

Elaine Cristina

Igor de Oliveira

Camila Lopes

Thais Regis

Produção Editorial

Suelen Domenica Pereira

Julia Antoneli

Capa

Joel Ferreira dos Santos

SUMÁRIO

Português

1. Compreensão e interpretação de texto;	83
2. Vocabulário;	44
3. Gramática: Ortoepia e prosódia; Acentuação gráfica; Ortografia; Homófonos e parônimos; Hífen; Crase; Regência; Concordância; Colocação; Pontuação; Estrutura das palavras; Formação das palavras; Classes de palavras; Flexões das palavras.	44

Informática

Instalação; utilização e manutenção de hardwares e softwares;	01
Conhecimentos e domínio do uso de ferramentas de softwares para microcomputadores;	01
Aplicativos para elaboração de textos, planilhas eletrônicas e banco de dados;	21
Conhecimentos de instalação e manutenção de redes de computadores;	70
Conhecimentos de proteção e segurança de sistemas;	64
Sistemas operacionais e Internet e Intranet.....	01

Administração Geral

1 Evolução da administração.	01
1.1 Principais abordagens da administração (clássica até contingencial).....	01
1.2 Evolução da Administração Pública no Brasil (após 1930); reformas administrativas; a nova gestão pública.....	18
2 Processo administrativo.	29
2.1 Funções de administração: planejamento, organização, direção e controle.....	29
2.2 Processo de planejamento.	29
2.2.1 Planejamento estratégico: visão, missão e análise SWOT.	29
2.2.2 Análise competitiva e estratégias genéricas.	29
2.2.3 Redes e alianças.	47
2.2.4 Planejamento tático.....	49
2.2.5 Planejamento operacional.	51
2.2.6 Administração por objetivos.	51
2.2.7 Balanced scorecard.	53
2.2.8 Processo decisório.	57
2.3 Organização.	64
2.3.1 Estrutura organizacional.	64
2.3.2 Tipos de departamentalização: características, vantagens e desvantagens de cada tipo.	64
2.3.3 Organização informal.	69
2.3.4 Cultura organizacional.....	70
2.4 Direção.	71
2.4.1 Motivação e liderança.....	71
2.4.2 Comunicação.....	71
2.4.3 Descentralização e delegação.	71
2.5 Controle.	71
2.5.1 Características.	71
2.5.2 Tipos, vantagens e desvantagens.	71
2.5.3 Sistema de medição de desempenho organizacional.	71
3 Gestão da qualidade e modelo de excelência gerencial.	90
3.1 Principais teóricos e suas contribuições para a gestão da qualidade.....	99
3.2 Ferramentas de gestão da qualidade.	101
3.3 Modelo da fundação nacional da qualidade.	101
3.4 Modelo de gestão pública.	101

SUMÁRIO

4	Gestão de projetos.....	108
4.1	Elaboração, análise e avaliação de projetos.....	108
4.2	Principais características dos modelos de gestão de projetos.....	108
4.3	Projetos e suas etapas.....	108
5	Gestão de processos.....	111
5.1	Conceitos da abordagem por processos.....	111
5.2	Técnicas de mapeamento, análise e melhoria de processos.....	111
5.3	Processos e certificação ISO 9000:2000.....	115
5.4	Noções de estatística aplicada ao controle e à melhoria de processos.....	119
6	Legislação administrativa.....	123
6.1	Administração direta, indireta e fundacional.....	123
6.2	Atos administrativos.....	123
6.3	Requisição.....	123
6.4	Regime dos servidores públicos federais: admissão, demissão, concurso público, estágio probatório, vencimento básico, licença, aposentadoria.....	123
7	Licitação pública.....	157
7.1	Modalidades, dispensa e inexigibilidade.....	157
7.2	Pregão.....	157
7.3	Contratos e compras.....	157
7.4	Convênios e termos similares.....	157

Administração Financeira, Orçamentária e Orçamento Público

1	O papel do Estado e a atuação do governo nas finanças públicas.....	01
1.1	Formas e dimensões da intervenção da administração na economia.....	01
1.2	Funções do orçamento público.....	02
2	Orçamento público.....	02
2.1	Conceito.....	02
2.2	Técnicas orçamentárias.....	02
2.3	Princípios orçamentários.....	02
2.4	Ciclo orçamentário.....	02
2.5	Processo orçamentário.....	02
3	O orçamento público no Brasil.....	14
3.1	Sistema de planejamento e de orçamento federal.....	14
3.2	Plano plurianual.....	14
3.3	Diretrizes orçamentárias.....	14
3.4	Orçamento anual.....	14
3.5	Outros planos e programas.....	14
3.6	Sistema e processo de orçamentação.....	25
3.7	Classificações orçamentárias.....	26
3.8	Estrutura programática.....	34
3.9	Créditos ordinários e adicionais.....	35
4	Programação e execução orçamentária e financeira.....	36
4.1	Descentralização orçamentária e financeira.....	36
4.2	Acompanhamento da execução.....	36
4.3	Sistemas de informações.....	40
4.4	SIOP e SIAFI.....	40
4.5	Alterações orçamentárias.....	40
5	Receita pública.....	46
5.1	Conceito e classificações.....	46
5.2	Estágios.....	46
5.3	Fontes.....	46
5.4	Dívida ativa.....	46

SUMÁRIO

6 Despesa pública.	46
6.1 Conceito e classificações.	46
6.2 Estágios.....	46
6.3 Restos a pagar.	46
6.4 Despesas de exercícios anteriores.	49
6.5 Dívida flutuante e fundada.	51
6.6 Suprimento de fundos.	52
7 Lei de Responsabilidade Fiscal.	53
7.1 Conceitos e objetivos.	53
7.2 Planejamento.	53
7.3 Receita Pública.	53
7.4 Despesa Pública.	53
7.5 Dívida e endividamento.	53
7.6 Transparência, controle e fiscalização;.....	53

Gestão de Pessoas

1 Conceitos, importância, relação com os outros sistemas de organização.	01
2 Fundamentos, teorias e escolas da administração e o seu impacto na gestão de pessoas.	01
3 função do órgão de recursos humanos.	01
3.1 Atribuições básicas e objetivos.	01
3.2 Políticas e sistemas de informações gerenciais.	01
4 Comportamento organizacional.	07
4.1 Relações indivíduo/organização.	07
4.2 Liderança, motivação e desempenho.	07
4.3 Qualidade de vida.	22
5 Competência interpessoal.....	37
6 Gerenciamento de conflitos.	40
7 Gestão da mudança.	49
8 Recrutamento e seleção.	54
8.1 Tipos de recrutamento: vantagens e desvantagens.	54
8.2 Técnicas de seleção: vantagens, desvantagens e processo decisório.	54
9 Análise e descrição de cargos: objetivos, métodos, vantagens e desvantagens.	57
10 Gestão de desempenho.	59
10.1 Objetivos.	59
10.2 Métodos de avaliação de desempenho: características, vantagens e desvantagens.	59
11 Desenvolvimento e capacitação de pessoal.	61
11.1 Levantamento de necessidades.	61
11.2 Programação, execução e avaliação.	61
12 Administração de cargos, carreiras e salários.	63
13 Gestão por competências.	64
14 Tendências em gestão de pessoas no setor público.....	68

Administração de Recursos Materiais

1 Classificação de materiais.	01
1.1 Atributos para classificação de materiais.	01
1.2 Tipos de classificação.	02
1.3 Metodologia de cálculo da curva ABC.	02
2 Gestão de estoques.	05

SUMÁRIO

3 Compras.	06
3.1 Organização do setor de compras.	06
3.2 Etapas do processo.	06
3.3 Perfil do comprador.	06
3.4 Modalidades de compra.	06
3.5 Cadastro de fornecedores.	06
4 Compras no setor público.	07
4.1 Objeto de licitação.	07
4.2 Edital de licitação.	07
5 Recebimento e armazenagem.	12
5.1 Entrada.	12
5.2 Conferência.	13
5.3 Objetivos da armazenagem.	13
5.4 Critérios e técnicas de armazenagem.	13
5.5 Arranjo físico (leiaute).	14
6 Distribuição de materiais.	14
6.1 Características das modalidades de transporte.	14
6.2 Estrutura para distribuição.	14
7 Gestão patrimonial.	15
7.1 Tombamento de bens.	15
7.2 Controle de bens.	15
7.3 Inventário.	15
7.4 Alienação de bens.	15
7.5 Alterações e baixa de bens.	15

LÍNGUA PORTUGUESA

Letra e Fonema.....	01
Estrutura das Palavras.....	04
Classes de Palavras e suas Flexões.....	07
Ortografia.....	44
Acentuação.....	47
Pontuação.....	50
Concordância Verbal e Nominal.....	52
Regência Verbal e Nominal.....	58
Frase, oração e período.....	63
Sintaxe da Oração e do Período.....	63
Termos da Oração.....	63
Coordenação e Subordinação.....	63
Crase.....	71
Colocação Pronominal.....	74
Significado das Palavras.....	76
Interpretação Textual.....	83
Tipologia Textual.....	85
Gêneros Textuais.....	86
Coesão e Coerência.....	86
Reescrita de textos/Equivalência de Estruturas.....	88
Estrutura Textual.....	90
Redação Oficial.....	91
Funções do "que" e do "se".....	100
Varição Linguística.....	101
O processo de comunicação e as funções da linguagem.....	103

Na produção de vogais, a boca fica aberta ou entreaberta. As vogais podem ser:

- **Orais:** quando o ar sai apenas pela boca: /a/, /e/, /i/, /o/, /u/.

- **Nasais:** quando o ar sai pela boca e pelas fossas nasais.

/ã/: *fã, canto, tampa*

/ẽ/: *dente, tempero*

/ĩ/: *lindo, mim*

/õ/: *bonde, tombo*

/ũ/: *nunca, algum*

- **Átonas:** pronunciadas com menor intensidade: *até, bola*.

- **Tônicas:** pronunciadas com maior intensidade: *até, bola*.

Quanto ao timbre, as vogais podem ser:

- Abertas: *pé, lata, pó*

- Fechadas: *mês, luta, amor*

- Reduzidas - Aparecem quase sempre no final das palavras: *dedo* ("dedu"), *ave* ("avi"), *gente* ("genti").

2) Semivogais

Os fonemas /i/ e /u/, algumas vezes, não são vogais. Aparecem apoiados em uma vogal, formando com ela uma só emissão de voz (uma sílaba). Neste caso, estes fonemas são chamados de *semivogais*. A diferença fundamental entre vogais e semivogais está no fato de que estas não desempenham o papel de núcleo silábico.

Observe a palavra *papai*. Ela é formada de duas sílabas: *pa - pai*. Na última sílaba, o fonema vocálico que se destaca é o "a". Ele é a vogal. O outro fonema vocálico "i" não é tão forte quanto ele. É a semivogal. Outros exemplos: *saudade, história, série*.

3) Consoantes

Para a produção das consoantes, a corrente de ar expirada pelos pulmões encontra obstáculos ao passar pela cavidade bucal, fazendo com que as consoantes sejam verdadeiros "ruídos", incapazes de atuar como núcleos silábicos. Seu nome provém justamente desse fato, pois, em português, sempre consoam ("soam com") as vogais. Exemplos: /b/, /t/, /d/, /v/, /l/, /m/, etc.

Encontros Vocálicos

Os encontros vocálicos são agrupamentos de vogais e semivogais, sem consoantes intermediárias. É importante reconhecê-los para dividir corretamente os vocábulos em sílabas. Existem três tipos de encontros: o *ditongo*, o *tritongo* e o *hiato*.

1) Ditongo

É o encontro de uma vogal e uma semivogal (ou vice-versa) numa mesma sílaba. Pode ser:

- **Crescente:** quando a semivogal vem antes da vogal: *sé-rie* (i = semivogal, e = vogal)

- **Decrescente:** quando a vogal vem antes da semivogal: *pai* (a = vogal, i = semivogal)

- **Oral:** quando o ar sai apenas pela boca: *pai*

- **Nasal:** quando o ar sai pela boca e pelas fossas nasais: *mãe*

2) Tritongo

É a sequência formada por uma semivogal, uma vogal e uma semivogal, sempre nesta ordem, numa só sílaba. Pode ser oral ou nasal: *Paraguai* - Tritongo oral, *quão* - Tritongo nasal.

3) Hiato

É a sequência de duas vogais numa mesma palavra que pertencem a sílabas diferentes, uma vez que nunca há mais de uma vogal numa mesma sílaba: *saída* (sa-í-da), *poesia* (po-e-si-a).

Encontros Consonantais

O agrupamento de duas ou mais consoantes, sem vogal intermediária, recebe o nome de *encontro consonantal*. Existem basicamente dois tipos:

1-) os que resultam do contato consoante + "l" ou "r" e ocorrem numa mesma sílaba, como em: *pe-dra, pla-no, a-tle-ta, cri-se*.

2-) os que resultam do contato de duas consoantes pertencentes a sílabas diferentes: *por-ta, rit-mo, lis-ta*.

Há ainda grupos consonantais que surgem no início dos vocábulos; são, por isso, inseparáveis: *pneu, gno-mo, psi-có-lo-go*.

Dígrafos

De maneira geral, cada fonema é representado, na escrita, por apenas uma letra: *lixo* - Possui quatro fonemas e quatro letras.

Há, no entanto, fonemas que são representados, na escrita, por duas letras: *bicho* - Possui quatro fonemas e cinco letras.

Na palavra acima, para representar o fonema /xe/ foram utilizadas duas letras: o "c" e o "h".

Assim, o *dígrafo* ocorre quando duas letras são usadas para representar um único fonema (di = dois + grafo = letra). Em nossa língua, há um número razoável de dígrafos que convém conhecer. Podemos agrupá-los em dois tipos: consonantais e vocálicos.

INFORMÁTICA BÁSICA

Conceitos, utilização e configuração de hardware e software em ambiente de microinformática. Sistema Operacional Windows (XP/7/8). Conceitos, utilização e configuração de hardware e software em ambiente de microinformática. Uso dos recursos, ambiente de trabalho, arquivo, pastas, manipulação de arquivos, formatação, localização de arquivos, lixeira, área de transferência e backup.	01
Microsoft Office 2003/2007/2010 (Word, Excel e Power Point): Conceitos, organização, utilização, configuração e uso dos recursos: gerenciamento de arquivos, pastas, diretórios, planilhas, tabelas, gráficos, fórmulas, funções, suplementos, programas e impressão.	21
Protocolos, serviços, tecnologias, ferramentas e aplicativos associados à Internet e ao correio eletrônico. Conceitos dos principais navegadores da Internet.	55
Conceito de software livre.	60
Conceitos de segurança da informação aplicados a TIC. Cópia de segurança (backup): Conceitos.	64
Conceitos de ambiente de Redes de Computadores.....	70

INFORMÁTICA BÁSICA

Prof. Ovidio Lopes da Cruz Netto

- Doutor em Engenharia Biomédica pela Universidade Mogi das Cruzes – UMC.
- Mestre em Engenharia Biomédica pela Universidade Mogi das Cruzes – UMC.
- Pós Graduado em Engenharia de Software pela Universidade São Judas Tadeu.
- Pós Graduado em Formação de Docentes para o Ensino Superior pela Universidade Nove de Julho.
- Graduado em Engenharia da Computação pela Universidade Mogi das Cruzes – UMC

**CONCEITOS, UTILIZAÇÃO E CONFIGURAÇÃO DE HARDWARE E SOFTWARE EM AMBIENTE DE MICROINFORMÁTICA.
SISTEMA OPERACIONAL WINDOWS (XP/7/8).
CONCEITOS, UTILIZAÇÃO E CONFIGURAÇÃO DE HARDWARE E SOFTWARE EM AMBIENTE DE MICROINFORMÁTICA.
USO DOS RECURSOS, AMBIENTE DE TRABALHO, ARQUIVO, PASTAS, MANIPULAÇÃO DE ARQUIVOS, FORMATAÇÃO, LOCALIZAÇÃO DE ARQUIVOS, LIXEIRA, ÁREA DE TRANSFERÊNCIA E BACKUP.**

1. Conceitos e fundamentos básicos de informática

A Informática é um meio para diversos fins, com isso acaba atuando em todas as áreas do conhecimento. A sua utilização passou a ser um diferencial para pessoas e empresas, visto que, o controle da informação passou a ser algo fundamental para se obter maior flexibilidade no mercado de trabalho. Logo, o profissional, que melhor integrar sua área de atuação com a informática, atingirá, com mais rapidez, os seus objetivos e, conseqüentemente, o seu sucesso, por isso em quase todos editais de concursos públicos temos Informática.

1.1. O que é informática?

Informática pode ser considerada como significando “informação automática”, ou seja, a utilização de métodos e técnicas no tratamento automático da informação. Para tal, é preciso uma ferramenta adequada: O computador.

A palavra informática originou-se da junção de duas outras palavras: informação e automática. Esse princípio básico descreve o propósito essencial da informática: trabalhar informações para atender as necessidades dos usuários de maneira rápida e eficiente, ou seja, de forma automática e muitas vezes instantânea.

Nesse contexto, a tecnologia de hardwares e softwares é constantemente atualizada e renovada, dando origem a equipamentos eletrônicos que atendem desde usuários domésticos até grandes centros de tecnologia.

1.2. O que é um computador?

O computador é uma máquina que processa dados, orientado por um conjunto de instruções e destinado a produzir resultados completos, com um mínimo de intervenção humana. Entre vários benefícios, podemos citar:

: grande velocidade no processamento e disponibilização de informações;

: precisão no fornecimento das informações;

: propicia a redução de custos em várias atividades

: próprio para execução de tarefas repetitivas;

Como ele funciona?

Em informática, e mais especialmente em computadores, a organização básica de um sistema será na forma de:



Figura 1: Etapas de um processamento de dados.

Vamos observar agora, alguns pontos fundamentais para o entendimento de informática em concursos públicos.

Hardware, são os componentes físicos do computador, ou seja, tudo que for tangível, ele é composto pelos periféricos, que podem ser de entrada, saída, entrada-saída ou apenas saída, além da CPU (Unidade Central de Processamento)

Software, são os programas que permitem o funcionamento e utilização da máquina (hardware), é a parte lógica do computador, e pode ser dividido em Sistemas Operacionais, Aplicativos, Utilitários ou Linguagens de Programação.

O primeiro software necessário para o funcionamento de um computador é o Sistema Operacional (Sistema Operacional). Os diferentes programas que você utiliza em um computador (como o Word, Excel, PowerPoint etc) são os aplicativos. Já os utilitários são os programas que auxiliam na manutenção do computador, o antivírus é o principal exemplo, e para finalizar temos as Linguagens de Programação que são programas que fazem outros programas, como o JAVA por exemplo.

Importante mencionar que os softwares podem ser livres ou pagos, no caso do livre, ele possui as seguintes características:

- O usuário pode executar o software, para qualquer uso.
- Existe a liberdade de estudar o funcionamento do programa e de adaptá-lo às suas necessidades.
- É permitido redistribuir cópias.
- O usuário tem a liberdade de melhorar o programa e de tornar as modificações públicas de modo que a comunidade inteira beneficie da melhoria.

Entre os principais sistemas operacionais pode-se destacar o Windows (Microsoft), em suas diferentes versões, o Macintosh (Apple) e o Linux (software livre criado pelo finlandês Linus Torvalds), que apresenta entre suas versões o Ubuntu, o Linux Educacional, entre outras.

É o principal software do computador, pois possibilita que todos os demais programas operem.

Android é um Sistema Operacional desenvolvido pelo Google para funcionar em dispositivos móveis, como Smartphones e Tablets. Sua distribuição é livre, e qualquer pessoa pode ter acesso ao seu código-fonte e desenvolver aplicativos (apps) para funcionar neste Sistema Operacional.

iOS, é o sistema operacional utilizado pelos aparelhos fabricados pela Apple, como o iPhone e o iPad.

2. Conhecimento e utilização dos principais softwares utilitários (compactadores de arquivos, chat, clientes de e-mails, reprodutores de vídeo, visualizadores de imagem)

Os compactadores de arquivos servem para transformar um grupo de arquivos em um único arquivo e ocupando menos memória, ficou muito famoso como o termo zipar um arquivo.

Hoje o principal programa é o WINRAR para Windows, inclusive com suporte para outros formatos. Compacta em média de 8% a 15% a mais que o seu principal concorrente, o WinZIP. WinRAR é um dos únicos softwares que trabalha

com arquivos dos mais diferentes formatos de compressão, tais como: ACE, ARJ, BZ2, CAB, GZ, ISO, JAR, LZH, RAR, TAR, UUEncode, ZIP, 7Z e Z. Também suporta arquivos de até 8.589 bilhões de Gigabytes!

Chat é um termo da língua inglesa que se pode traduzir como "bate-papo" (conversa). Apesar de o conceito ser estrangeiro, é bastante utilizado no nosso idioma para fazer referência a uma ferramenta (ou fórum) que permite comunicar (por escrito) em tempo real através da Internet.

Principais canais para chats são os portais, como Uol, Terra, G1, e até mesmo softwares de serviços mensageiros como o Skype, por exemplo.

Um e-mail hoje é um dos principais meios de comunicação, por exemplo:

canaldoovideo@gmail.com

Onde, canaldoovideo é o usuário o arroba quer dizer na, o gmail é o servidor e o .com é a tipagem.

Para editarmos e lermos nossas mensagens eletrônicas em um único computador, sem necessariamente estarmos conectados à Internet no momento da criação ou leitura do e-mail, podemos usar um programa de correio eletrônico. Existem vários deles. Alguns gratuitos, como o Mozilla Thunderbird, outros proprietários como o Outlook Express. Os dois programas, assim como vários outros que servem à mesma finalidade, têm recursos similares. Apresentaremos os recursos dos programas de correio eletrônico através do Outlook Express que também estão presentes no Mozilla Thunderbird.

Um conhecimento básico que pode tornar o dia a dia com o Outlook muito mais simples é sobre os atalhos de teclado para a realização de diversas funções dentro do Outlook. Para você começar os seus estudos, anote alguns atalhos simples. Para criar um novo e-mail, basta apertar Ctrl + Shift + M e para excluir uma determinada mensagem aposte no atalho Ctrl + D. Levando tudo isso em consideração inclua os atalhos de teclado na sua rotina de estudos e vá preparado para o concurso com os principais na cabeça.

Uma das funcionalidades mais úteis do Outlook para profissionais que compartilham uma mesma área é o compartilhamento de calendário entre membros de uma mesma equipe.

Por isso mesmo é importante que você tenha o conhecimento da técnica na hora de fazer uma prova de concurso que exige os conhecimentos básicos de informática, pois por ser uma função bastante utilizada tem maiores chances de aparecer em uma ou mais questões.

O calendário é uma ferramenta bastante interessante do Outlook que permite que o usuário organize de forma completa a sua rotina, conseguindo encaixar tarefas, compromissos e reuniões de maneira organizada por dia, de forma a ter um maior controle das atividades que devem ser realizadas durante o seu dia a dia.

Dessa forma, uma funcionalidade do Outlook permite que você compartilhe em detalhes o seu calendário ou parte dele com quem você desejar, de forma a permitir que outra pessoa também tenha acesso a sua rotina, o que pode ser uma ótima pedida para profissionais dentro de uma mesma equipe, principalmente quando um determinado membro entra de férias.

ADMINISTRAÇÃO GERAL

1	Evolução da administração.....	01
1.1	Principais abordagens da administração (clássica até contingencial).....	01
1.2	Evolução da Administração Pública no Brasil (após 1930); reformas administrativas; a nova gestão pública.....	18
2	Processo administrativo.....	29
2.1	Funções de administração: planejamento, organização, direção e controle.....	29
2.2	Processo de planejamento.....	29
2.2.1	Planejamento estratégico: visão, missão e análise SWOT.....	29
2.2.2	Análise competitiva e estratégias genéricas.....	29
2.2.3	Redes e alianças.....	47
2.2.4	Planejamento tático.....	49
2.2.5	Planejamento operacional.....	51
2.2.6	Administração por objetivos.....	51
2.2.7	Balanced scorecard.....	53
2.2.8	Processo decisório.....	57
2.3	Organização.....	64
2.3.1	Estrutura organizacional.....	64
2.3.2	Tipos de departamentalização: características, vantagens e desvantagens de cada tipo.....	64
2.3.3	Organização informal.....	69
2.3.4	Cultura organizacional.....	70
2.4	Direção.....	71
2.4.1	Motivação e liderança.....	71
2.4.2	Comunicação.....	71
2.4.3	Descentralização e delegação.....	71
2.5	Controle.....	71
2.5.1	Características.....	71
2.5.2	Tipos, vantagens e desvantagens.....	71
2.5.3	Sistema de medição de desempenho organizacional.....	71
3	Gestão da qualidade e modelo de excelência gerencial.....	90
3.1	Principais teóricos e suas contribuições para a gestão da qualidade.....	99
3.2	Ferramentas de gestão da qualidade.....	101
3.3	Modelo da fundação nacional da qualidade.....	101
3.4	Modelo de gpublica.....	101
4	Gestão de projetos.....	108
4.1	Elaboração, análise e avaliação de projetos.....	108
4.2	Principais características dos modelos de gestão de projetos.....	108
4.3	Projetos e suas etapas.....	108
5	Gestão de processos.....	111
5.1	Conceitos da abordagem por processos.....	111
5.2	Técnicas de mapeamento, análise e melhoria de processos.....	111
5.3	Processos e certificação ISO 9000:2000.....	115
5.4	Noções de estatística aplicada ao controle e à melhoria de processos.....	119
6	Legislação administrativa.....	123
6.1	Administração direta, indireta e fundacional.....	123
6.2	Atos administrativos.....	123
6.3	Requisição.....	123
6.4	Regime dos servidores públicos federais: admissão, demissão, concurso público, estágio probatório, vencimento básico, licença, aposentadoria.....	123
7	Licitação pública.....	157
7.1	Modalidades, dispensa e inexigibilidade.....	157
7.2	Pregão.....	157
7.3	Contratos e compras.....	157
7.4	Convênios e termos similares.....	157

1 EVOLUÇÃO DA ADMINISTRAÇÃO. 1.1 PRINCIPAIS ABORDAGENS DA ADMINISTRAÇÃO (CLÁSSICA ATÉ CONTINGENCIAL).

Dentre tantas definições já apresentadas sobre o conceito de administração, podemos destacar que:

“Administração é um conjunto de atividades dirigidas à utilização eficiente e eficaz dos recursos, no sentido de alcançar um ou mais objetivos ou metas organizacionais.”

Ou seja, a Administração vai muito além de apenas “cuidar de uma empresa”, como muitos imaginam, mas compreende a capacidade de conseguir utilizar os recursos existentes (sejam eles: recursos humanos, materiais, financeiros,...) para atingir os objetivos da empresa.

O conceito de administração representa uma governabilidade, gestão de uma empresa ou organização de forma que as atividades sejam administradas com planejamento, organização, direção, e controle.

O ato de administrar é trabalhar com e por intermédio de outras pessoas na busca de realizar objetivos da organização bem como de seus membros.

Montana e Charnov

A administração tem uma série de características entre elas: um circuito de atividades interligadas, busca de obtenção de resultados, proporcionar a utilização dos recursos físicos e materiais disponíveis, envolver atividades de planejamento, organização, direção e controle.

Para administrar os mais variados níveis de organização é necessário ter habilidades, estas são divididas em três grupos:

- **Habilidades Técnicas:** são habilidades que necessitam de conhecimento especializado e procedimentos específicos e pode ser obtida através de instrução.
- **Habilidades Humanas:** envolvem também aptidão, pois interage com as pessoas e suas atitudes, exige compreensão para liderar com eficiência.
- **Habilidades Conceituais:** englobam um conhecimento geral das organizações, o gestor precisa conhecer cada setor, como ele trabalha e para que ele existe.

Existem vários modelos de organização, Organização Empresarial, Organização Máquina, Organização Política entre outras. As organizações possuem seus níveis de influência. O nível estratégico é representado pelos gestores e o nível tático, representado pelos gerentes. Eles são importantes para manter tudo sob controle. O gerente tem uma visão global, ele coordena, define, formula, estabelece uma autoridade de forma construtiva, competente, enérgica e única.

As Organizações formais possuem uma estrutura hierárquica com suas regras e seus padrões. Os Organogramas com sua estrutura bem dimensionada podem facilitar a autonomia interna, agilizando o processo de desenvolvimento de produtos e serviços. O mundo empresarial cada vez mais competitivo e os clientes a cada dia mais exigentes levam as organizações a pensar na sua estrutura, para se adequar ao que o mercado procura. Com os órgãos bem dispostos nessa representação gráfica, fica mais bem objetivada a hierarquia bem como o entrosamento entre os cargos.

As organizações fazem uso do organograma que melhor representa a realidade da empresa, vale lembrar que o modelo piramidal ficou obsoleto, hoje o que vale é a contribuição, são muitas pessoas empenhadas no desenvolvimento da empresa, todos contribuem com ideias na tomada de decisão.

Com vistas às diversidades de informações, é preciso estar atento para sua relevância, nas organizações as informações são importantes, mesmo em tomada de decisões. É necessário avaliar a qualidade da informação e saber aplicar em momentos oportunos.

Para o desenvolvimento de sistemas de informação, há que se definir qual informação e como ela vai ser mantida no sistema, deve haver um estudo no organograma da empresa verificando assim quais os dados e quais os campos vão ser necessários para essa implantação. Cada empresa tem suas características e suas necessidades, e o sistema de informação se adequa a organização e aos seus propósitos.

Para as organizações as pessoas são as mais importantes, por isso tantos estudos a fim de sanar interrogações a respeito da complexidade do ser humano.

O comportamento das pessoas nas organizações afeta diretamente na imagem, no sucesso ou insucesso da mesma, o comportamento dos colaboradores refletem seu desempenho. Há uma necessidade das pessoas de ter incentivos para que o trabalho flua, a motivação é intrínseca, mas os estímulos são imprescindíveis para que a motivação pelo trabalho continue gerando resultados para a empresa.

Para que todos esses conceitos e objetivos sejam desenvolvidos de fato, precisamos nos ater à questão dos níveis de hierarquia e às competências gerenciais, ao que isso representa na teoria, na prática e no comportamento individual de cada profissional envolvido na administração.

NÍVEIS HIERÁRQUICOS

Existem basicamente três níveis hierárquicos dentro de uma organização, que são divididos em:

Nível Estratégico (ou Nível Institucional) – Elabora as estratégias, faz o planejamento estratégico da empresa normalmente esse posto é assumido por presidentes e alta direção da empresa, os representantes deste nível devem possuir principalmente habilidades conceituais.

Nível Tático (ou Nível Intermediário) – Este nível é desempenhado pelos Gerentes é um nível departamental, e seus integrantes necessitam em especial de habilidades humanas para motivar e liderar os integrantes do nível operacional.

ADMINISTRAÇÃO GERAL

Nível Operacional – Estes são os supervisores que necessitam de habilidades técnicas por trabalharem de forma mais ligada à produção.

É de suma importância que os níveis hierárquicos estejam bem definidos dentro da organização para que cada um saiba o seu lugar e suas competências. Administrar é interpretar os objetivos da organização e transformá-los em ação por meio de planejamento, organização, controle e direção de todos os níveis organizacionais.

A seguir vocês poderão ver dois demonstrativos que discriminam as características de atuação de cada um dos níveis citados.

CARACTERÍSTICAS	NÍVEIS		
	ESTRATÉGICO	TÁTICO	OPERACIONAL
Abrangência	Instituição	Unidade, Departamento	Setor, Equipe
Área	Presidência, Alto Comitê	Diretoria, Gerência	Coordenação, Líder Técnico
Perfil	Visão, Liderança	Experiência, Eficácia	Técnica, Iniciativa
Horizonte	Longo Prazo	Médio Prazo	Curto Prazo
Foco	Destino	Caminho	Passos
Diretrizes	Visão, Objetivo	Planos de ação, projetos	Processos, atividades
Conteúdo	Abrangente, Genérico	Amplo, mas sintético	Específico, Analítico
Ações	Determinar, Definir, orientar	Projetar, Gerenciar	Executar, manter, Controlar, analisar
Software	Painel de Controle	Planilha	Aplicações específicas

Marcio D'Avila



Idalberto Chiavenato

Fatores como a crescente competitividade entre as organizações provocam significativas mudanças no mercado, o que faz com que as competências gerenciais se tornem grandes diferenciais.

A gestão por competência se propõe a integrar e orientar esforços, principalmente no que se refere à gestão de pessoas, visando desenvolver e sustentar competências consideradas fundamentais aos objetivos organizacionais.

As empresas buscam ideias de mudanças comportamentais, atitudes, valores e crenças que façam a diferença na postura dos profissionais.

ADMINISTRAÇÃO FINANCEIRA, ORÇAMENTÁRIA E ORÇAMENTO PÚBLICO

1 O papel do Estado e a atuação do governo nas finanças públicas.	01
1.1 Formas e dimensões da intervenção da administração na economia.	01
1.2 Funções do orçamento público.	02
2 Orçamento público.	02
2.1 Conceito	02
2.2 Técnicas orçamentárias.	02
2.3 Princípios orçamentários.	02
2.4 Ciclo orçamentário.	02
2.5 Processo orçamentário.	02
3 O orçamento público no Brasil.	14
3.1 Sistema de planejamento e de orçamento federal.	14
3.2 Plano plurianual.	14
3.3 Diretrizes orçamentárias.	14
3.4 Orçamento anual.	14
3.5 Outros planos e programas.	14
3.6 Sistema e processo de orçamentação.	25
3.7 Classificações orçamentárias.	26
3.8 Estrutura programática.	34
3.9 Créditos ordinários e adicionais.	35
4 Programação e execução orçamentária e financeira.	36
4.1 Descentralização orçamentária e financeira.	36
4.2 Acompanhamento da execução.	36
4.3 Sistemas de informações.	40
4.4 SIOP e SIAFI.	40
4.5 Alterações orçamentárias.	40
5 Receita pública.	46
5.1 Conceito e classificações.	46
5.2 Estágios.	46
5.3 Fontes.	46
5.4 Dívida ativa.	46
6 Despesa pública.	46
6.1 Conceito e classificações.	46
6.2 Estágios.	46
6.3 Restos a pagar.	46
6.4 Despesas de exercícios anteriores.	49
6.5 Dívida flutuante e fundada.	51
6.6 Suprimento de fundos.	52
7 Lei de Responsabilidade Fiscal.	53
7.1 Conceitos e objetivos.	53
7.2 Planejamento.	53
7.3 Receita Pública.	53
7.4 Despesa Pública.	53
7.5 Dívida e endividamento.	53
7.6 Transparência, controle e fiscalização;	53

ADMINISTRAÇÃO FINANCEIRA, ORÇAMENTÁRIA E ORÇAMENTO PÚBLICO

1 O PAPEL DO ESTADO E A ATUAÇÃO DO GOVERNO NAS FINANÇAS PÚBLICAS. 1.1 FORMAS E DIMENSÕES DA INTERVENÇÃO DA ADMINISTRAÇÃO NA ECONOMIA.

O Estado intervém no domínio econômico e social, por meio das finanças públicas e, como instrumento dessa intervenção, inicia-se, assim, o chamado período *moderno* das referidas finanças.

A primeira grande característica das finanças dos dias de hoje é o *caráter intervencionista do Estado* através da utilização dos tributos.

Seu outro traço marcante é a preocupação com a *personalização* do imposto, uma vez que o Estado deixou de tributar de forma igual a todos os contribuintes para, ao contrário, levar em conta, sempre que possível, na imposição da carga tributária, as qualidades de cada um. Tornou-se mais justa a tributação, porque cada cidadão passou a pagar imposto na medida de sua *capacidade contributiva*, de sua aptidão econômica de pagar tributos (CF, art. 145, § 1º).

Assim sendo, o Estado, para a solução dos problemas econômicos e sociais, passou a gozar de uma opção quanto às medidas de que dispõe para alcançar o objetivo antes referido. Além das medidas de ordem coercitiva e geralmente proibitivas, pôde obter o mesmo resultado através da utilização do tributo com uma finalidade *extrafiscal*, como instrumento de intervenção, permitindo-lhe uma atividade menos coercitiva e mais respeitosa da liberdade dos indivíduos.

INTERVENÇÃO DO ESTADO NA ECONOMIA: NECESSIDADE E FORMAS.

O termo intervenção pode ser entendido com "atuar em área de outrem", adentrar nos meandros que extrapolam a normal competência do Estado. Diante disso, "transparece, pois, a ideia de que a atuação na economia é concebida como uma atividade característica da iniciativa privada, sendo a presença do Estado, nesse segmento, reconhecida como uma espécie de 'invasão', uma interferência na área própria de outrem".

Nesse passo, intervenção e atuação têm a mesma significação, qual seja, o Estado agindo na atividade econômica.

Segundo a Constituição da República Federativa do Brasil, em seu artigo 173 e 174, há duas formas de intervenção do Estado na atividade econômica, na primeira, diretamente, disputando o mercado com o particular, nos casos de imperativos de segurança ou de relevante interesse público; no segundo, indiretamente, o Estado apenas administra as condutas referentes à área econômica.

Numa outra forma de atuação do Estado na atividade econômica, qual seja, aquela praticada por meio dos tributos instituídos, visa-se fomentar ou desestimular alguns segmentos de atividades voltadas à área econômica.

As técnicas intervencionistas se dividem em atuação na economia ou sobre a economia. Na primeira hipótese, verificada quando a organização estatal assemelha-se a condição de sujeito da atividade econômica, tem-se a:

a) atuação por absorção, retratada pelo controle, em regime de monopólio, dos meios de produção quanto a determinado setor da economia;

b) atuação por participação, na qual aquela assume parcialmente, em concorrência com os demais agentes do setor privado, ou mediante a titularidade de parcela do capital, o exercício de atividade empresarial.

No particular da ação sobre a economia, nota-se a presença da:

a) atuação por direção, verificável quando o Estado passa a desempenhar pressão sobre a economia, estatuidas normas de comportamento compulsório para os agentes econômicos;

b) atuação por indução, a sobrevir quando o Poder Público dinamiza instrumentos de ingerência em consonância com as leis reitoras do mercado.

EM SÍNTESE AS FORMAS QUE O ESTADO PODE ADOTAR PARA PROCEDER AO INTERVENCIONISMO FISCAL, SÃO AS SEGUINTE:

• **intervenção por aumento ou diminuição da carga tributária global** mediante o aumento ou diminuição, em conjunto, da carga dos impostos, obtendo-se resultados econômicos válidos. Assim, a diminuição da carga tributária produz uma baixa de preço de revenda dos produtos e um aumento da disponibilidade dos particulares, gerando um desenvolvimento dos negócios; já o aumento global dos impostos restringe o consumo pelos cidadãos e evita que um excesso de disponibilidade monetária faça subir os preços pela desproporção entre a oferta e a procura;

• **intervenção mediante discriminação**, caso em que se escolhem determinados tributos que incidam sobre dadas atividades, tributando-se gravosamente as que são consideradas prejudiciais, e concedendo-se vantagens fiscais àquelas que devem ser protegidas, como a tributação aduaneira sobre determinados bens;

• **intervencionismo por amputação** através do aumento de impostos sobre rendas e heranças elevadas, objetivando-se amputar parte delas como forma de tentar igualar o nível de vida dos indivíduos, tendo tal forma de intervenção um efeito direto e uma finalidade social;

• **intervencionismo por redistribuição**, pelo qual o Estado não só retira parte das riquezas dos contribuintes como também a redistribui mediante subvenção ou outra classe de auxílio aos grupos sociais de baixa capacidade econômica.

ADMINISTRAÇÃO FINANCEIRA, ORÇAMENTÁRIA E ORÇAMENTO PÚBLICO

1.2 FUNÇÕES DO ORÇAMENTO PÚBLICO. 2 ORÇAMENTO PÚBLICO. 2.1 CONCEITO 2.2 TÉCNICAS ORÇAMENTÁRIAS. 2.3 PRINCÍPIOS ORÇAMENTÁRIOS. 2.4 CICLO ORÇAMENTÁRIO. 2.5 PROCESSO ORÇAMENTÁRIO.

Tradicionalmente o orçamento é compreendido como uma peça que contém apenas a previsão das receitas e a fixação das despesas para determinado período, sem preocupação com planos governamentais de desenvolvimento, tratando-se assim de mera peça contábil - financeira. Tal conceito não pode mais ser admitido, pois, conforme vimos no módulo anterior, a intervenção estatal na vida da sociedade aumentou de forma acentuada e com isso o planejamento das ações do Estado é imprescindível.

Hoje, o orçamento é utilizado como instrumento de planejamento da ação governamental, possuindo um aspecto dinâmico, ao contrário do orçamento tradicional já superado, que possuía caráter eminentemente estático.

Para Aliomar Baleeiro, o orçamento público "é o ato pelo qual o Poder Executivo prevê e o Poder Legislativo autoriza, por certo período de tempo, a execução das 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".

A função do Orçamento é permitir que a sociedade acompanhe o fluxo de recursos do Estado (receitas e despesas). Para isto, o governo traduz o seu plano de ação em forma de lei. Esta lei passa a representar seu compromisso executivo com a sociedade que lhe delegou poder.

O projeto de lei orçamentária é elaborado pelo Executivo, e submetido à apreciação do Legislativo, que pode realizar alterações no texto final. A partir daí, o Executivo deve promover sua implementação de forma eficiente e econômica, dando transparência pública a esta implementação. Por isso o orçamento é um problema quando uma administração tem dificuldades para conviver com a vontade do Legislativo e da sociedade: devido à sua força de lei, o orçamento é um limite à sua ação.

Em sua expressão final, o orçamento é um extenso conjunto de valores agrupados por unidades orçamentárias, funções, programas, atividades e projetos. Com a inflação, os valores não são imediatamente compreensíveis, requerendo vários cálculos e o conhecimento de conceitos de matemática financeira para seu entendimento. Isso tudo dificulta a compreensão do orçamento e a sociedade vê debilitada sua possibilidade de participar da elaboração, da aprovação, e, posteriormente, acompanhar a sua execução.

Pode-se melhorar a informação oferecida aos cidadãos sem dificultar o entendimento, através da técnica chamada análise vertical, agrupando as receitas e despesas em conjuntos (atividade, grupo, função), destacando-se individualmente aqueles que tenham participação significativa. É apresentada a participação percentual dos valores destinados a cada item no total das despesas ou receitas. Em vez de comunicar um

conjunto de números de difícil entendimento ou valores sem base de comparação, é possível divulgar informações do tipo "a prefeitura vai gastar 15% dos seus recursos com pavimentação", por exemplo.

Uma outra análise que pode ser realizada é a análise horizontal do orçamento. Esta técnica compara os valores do orçamento com os valores correspondentes nos orçamentos anteriores (expressos em valores reais, atualizados monetariamente, ou em moeda forte).

Essas técnicas e princípios de simplificação devem ser aplicados na apresentação dos resultados da execução orçamentária (ou seja, do cumprimento do orçamento), confrontando o previsto com o realizado em cada período e para cada rubrica. Deve-se apresentar, também, qual a porcentagem já recebida das receitas e a porcentagem já realizada das despesas.

É fundamental que a peça orçamentária seja convertida em valores constantes, permitindo avaliar o montante real de recursos envolvidos.

Uma outra forma de alteração do valor real é através das margens de suplementação. Para garantir flexibilidade na execução do orçamento, normalmente são previstas elevadas margens de suplementação, o que permite um uso dos recursos que modifica profundamente as prioridades estabelecidas. Com a indexação orçamentária mensal à inflação real, consegue-se o grau necessário de flexibilidade na execução orçamentária, sem permitir burlar o orçamento através de elevadas margens de suplementação. Pode-se restringir a margem a um máximo de 3%.

Não basta dizer quanto será arrecadado e gasto. É preciso apresentar as condições que permitiram os níveis previstos de entrada e dispêndio de recursos.

No caso da receita, é importante destacar o nível de evolução econômica, as melhorias realizadas no sistema arrecadador, o nível de inadimplência, as alterações realizadas na legislação, os mecanismos de cobrança adotados.

No caso da despesa, é importante destacar os principais custos unitários de serviços e obras, as taxas de juros e demais encargos financeiros, a evolução do quadro de pessoal, a política salarial e a política de pagamento de empréstimos e de atrasados.

Os resultados que a simplificação do orçamento geram são, fundamentalmente, de natureza política. Ela permite transformar um processo nebuloso e de difícil compreensão em um conjunto de atividades caracterizadas pela transparência.

Como o orçamento passa a ser apresentado de forma mais simples e acessível, mais gente pode entender seu significado. A sociedade passa a ter mais condições de fiscalizar a execução orçamentária e, por extensão, as próprias ações do governo municipal. Se, juntamente com esta simplificação, forem adotados instrumentos efetivos de intervenção da população na sua elaboração e controle, a participação popular terá maior eficácia.

Os orçamentos sintéticos, ao apresentar o orçamento (ou partes dele, como o plano de obras e os orçamentos setoriais) de forma resumida, fornecem uma informação rápida e acessível.

A análise vertical permite compreender o que de fato influencia a receita e para onde se destinam os recursos, sem a "poluição numérica" de dezenas de rubricas de bai-

GESTÃO DE PESSOAS

1	Conceitos, importância, relação com os outros sistemas de organização.	01
2	Fundamentos, teorias e escolas da administração e o seu impacto na gestão de pessoas.	01
3	função do órgão de recursos humanos.	01
3.1	Atribuições básicas e objetivos.	01
3.2	Políticas e sistemas de informações gerenciais.	01
4	Comportamento organizacional.	07
4.1	Relações indivíduo/organização.	07
4.2	Liderança, motivação e desempenho.	07
4.3	Qualidade de vida.	22
5	Competência interpessoal.	37
6	Gerenciamento de conflitos.	40
7	Gestão da mudança.	49
8	Recrutamento e seleção.	54
8.1	Tipos de recrutamento: vantagens e desvantagens.	54
8.2	Técnicas de seleção: vantagens, desvantagens e processo decisório.	54
9	Análise e descrição de cargos: objetivos, métodos, vantagens e desvantagens.	57
10	Gestão de desempenho.	59
10.1	Objetivos.	59
10.2	Métodos de avaliação de desempenho: características, vantagens e desvantagens.	59
11	Desenvolvimento e capacitação de pessoal.	61
11.1	Levantamento de necessidades.	61
11.2	Programação, execução e avaliação.	61
12	Administração de cargos, carreiras e salários.	63
13	Gestão por competências.	64
14	Tendências em gestão de pessoas no setor público.	68

1 CONCEITOS, IMPORTÂNCIA, RELAÇÃO COM OS OUTROS SISTEMAS DE ORGANIZAÇÃO. 2 FUNDAMENTOS, TEORIAS E ESCOLAS DA ADMINISTRAÇÃO E O SEU IMPACTO NA GESTÃO DE PESSOAS. 3 FUNÇÃO DO ÓRGÃO DE RECURSOS HUMANOS. 3.1 ATRIBUIÇÕES BÁSICAS E OBJETIVOS. 3.2 POLÍTICAS E SISTEMAS DE INFORMAÇÕES GERENCIAIS.

A gestão de pessoas é uma das áreas que mais tem sofrido mudanças e transformações nos últimos anos.

A Gestão de Pessoas tem sido a *responsável pela excelência das organizações bem sucedidas e pelo aporte de capital intelectual* que simboliza, mais do que tudo, a importância do fator humano em plena Era da Informação.

Depende de vários aspectos, como a **cultura** que existe em cada organização, da **estrutura organizacional** adotada, das **características do contexto ambiental**, do **negócio** da organização, da **tecnologia utilizada**, dos processos internos e de uma infinidade de outras variáveis importantes.

O papel da Administração para a Gestão de Pessoas tem como definição, o *ato de trabalhar com e através de pessoas para realizar os objetivos tanto da organização quanto de seus membros.*

A maneira pela qual as pessoas se comportam, decidem, age, trabalham, executam, melhoram suas atividades, cuidam dos clientes e tocam os negócios das empresas *varia em enormes dimensões.* E essa variação depende, em grande parte, das **políticas e diretrizes** das organizações a respeito de como *lidar com as pessoas* em suas atividades.

Fala-se agora em administração de pessoas, com uma abordagem que tende a personalizar e a visualizar as pessoas como seres humanos, dotados de habilidades e capacidades intelectuais. No entanto, a tendência que hoje se verifica está voltada para mais além: fala-se agora em administração com as pessoas.

Administrar com as pessoas significa tocar a organização *juntamente com os colaboradores* e parceiros internos que mais entendem dela, dos seus negócios e do seu futuro. Uma *nova visão* das pessoas não mais como um recurso organizacional, um objeto servil ou mero sujeito passivo do processo, mas fundamentalmente como um *sujeito ativo e provocador das decisões, empreendedor das ações e criador da inovação dentro das organizações*

Em um paradigma mais antigo, o da Administração de Recursos Humanos (ARH), as pessoas eram vistas como *mais um recurso*. Na Gestão de Pessoas, elas são vistas como *parceiras, colaboradoras ativas.*

Uma característica essencial das organizações é que elas são **sistemas sociais, com divisão de tarefas**. É aí que entra o conceito de Gestão de Pessoas! Gestão de Pessoas é um modelo geral de como as *organizações se relacionam com as pessoas.*

Gestão de Pessoas atua na área do subsistema social, e há na organização também o subsistema técnico. A interação da gestão de pessoas com outros subsistemas, especialmente o técnico, envolve alinhar objetivos organizacionais e individuais.

Essa teoria *surgiu dos apontamentos feitos sobre motivação*, mais especialmente sobre as *análises de comportamento que produzem a cooperação* por parte dos indivíduos. Ela resume essa **relação entre pessoas e organização** como sendo um sistema onde a organização recebe cooperação dos colaboradores sob a forma de dedicação ou de trabalho e em troca oferece vantagens e incentivos, dentre os quais podemos citar os salários, prêmios de produção, gratificações, elogios, oportunidades, etc. Isso facilita a existência de um processo harmonioso, alcançando-se assim o que chamamos de *equilíbrio organizacional*.

Vejamos os teóricos da administração e o que suas defesas apontam e como interferem na forma de gerir as pessoas na organizações.

✓ *Os princípios da administração científica de Frederick Taylor*

Taylor nasceu nos Estados Unidos em 20 de março de 1856 e é considerado o pai da Administração em suas bases científicas. Iniciou sua carreira como operário e depois como engenheiro, chegando a ocupar cargos em altos postos nas empresas norte-americanas.

Como tinha larga experiência na própria linha de produção, foi um dos primeiros a destacar a necessidade de racionalizar o tempo e a divisão do trabalho industrial para aumentar a eficiência nas fábricas.

No seu principal livro, *Os Princípios da Administração Científica*, publicado em 1911, Taylor afirma a necessidade de executar o trabalho administrativo em bases científicas e objetivas.

Sua grande contribuição teórica reside nas diretrizes que fixou para a racionalização do trabalho industrial e na divisão de autoridade e supervisão ao nível de linha (autoridade vertical).

A seguir, descrevemos os principais pontos de sua teoria:

- princípios científicos em substituição ao empirismo: com o objetivo de instituir a prática administrativa científica, baseada em princípios e não no processo de tentativa sob risco;

- divisão do trabalho: determinando, através das regras básicas, a divisão em diferentes etapas das diversas atividades;

- divisão de autoridade e responsabilidade: distinguindo as tarefas de planejamento e direção daquelas referentes à execução do trabalho;

- treinamento e seleção do trabalhador: permitindo a qualificação do trabalhador mediante seleção e aperfeiçoamento técnico;

- coordenação entre as atividades: articulação da atuação dos trabalhadores com os supervisores e administradores;

Taylor tem sua importância por ter sido um dos precursores da importância do papel da ciência na Administração.

✓ *A teoria de Henry Fayol*

Henry Fayol nasceu na França em 1841 foi o autor do livro *Administração Industrial e Geral*, que foi editado em 1916.

Fayol buscou uma visão mais geral da empresa e criou uma teoria mais global da ação administrativa, ao contrário de Taylor que se dedicou mais as questões relativas à linha de produção.

Na verdade as teorias de Taylor e Fayol se complementam, não obstante suas abordagens diferentes.

O fundamento da teoria de Fayol tem base em seis funções básicas existentes na empresa, definidas por ele da seguinte maneira:

1. Função técnica: corresponde à atividade produtiva da empresa.

2. Função comercial: abrange as tarefas de compra de mercadorias, matéria-prima, materiais de consumo, etc necessárias ao desenvolvimento das atividades da empresa, assim como a venda dos bens ou serviços por ela produzidos.

3. Função financeira: referente à atividade de obtenção e gerência dos recursos financeiros, em termos de dinheiro ou crédito.

4. Função contábil: classificação e registro dos fatos econômico - financeiros ocorridos na empresa, com o objetivo de apurar seus bens, direitos e obrigações, lucros ou prejuízos.

5. Função de segurança: visa a salubridade dos trabalhadores, condições de iluminação, temperatura e prevenção de acidentes e à proteção de materiais, segurança de equipamentos, instalações e construções, normas, etc.

6. Função administrativa: refere-se ao trabalho de gerência, direção e controle das atividades para que a empresa possa atingir de forma racional seus objetivos, que na visão de Fayol, é a mais importante, pois esta função direciona e comanda todas as outras.

Fayol também elaborou quatorze princípios administrativos que ao serem aplicados devem levar em conta a realidade de cada empresa:

1. Divisão de trabalho: tanto em termos de tempo como de espaço, estudando as fases e etapas de um mesmo trabalho;

2. Autoridade e responsabilidade: posição na empresa e qualificação;

3. Disciplina: mediante regras de subordinação aos superiores;

4. Unidade de comando: um certo número de subordinados recebe e acata ordens de um único superior;

5. Unidade de direção: um certo número de atividades obedece à supervisão de um único superior;

6. Subordinação do interesse individual ao coletivo: o interesse de um indivíduo não deve prevalecer contra o interesse coletivo;

7. Remuneração: salários justos do ponto de vista da empresa e do trabalhador;

8. Centralização: concentração de direção nas mãos de um único controle ou direção;

9. Cadeias hierárquicas: define uma rigorosa estrutura de autoridade e responsabilidade;

10. Ordem: a perfeita ordenação humana e material;

11. Equidade: conciliação de interesses empresariais e trabalhistas;

12. Estabilidade: contra a rotatividade da mão-de-obra, julgando mais eficiente sua permanência;

13. Iniciativa: abrangendo o dinamismo desde o principal executivo até os mais baixos níveis de autoridade;

14. Cooperação: estimulando o espírito de equipe e a conjugação dos esforços para a meta final.

✓ *Henry Ford*

Ford também escreveu livros: *Minha Filosofia de Indústria e Minha Vida e Minha Obra*; este respeitado industrial do automobilismo atuou no início do século XX, como pioneiro em sua área de atuação, a empresa por ele criada ainda hoje é uma multinacional respeitada por todos; ele também deixou registrados seus estudos e reflexões sobre sua experiência administrativa.

Ao contrário de Fayol, que centrou sua análise no aspecto administrativo da empresa, Ford se ocupou do sistema de produção empresarial como um todo, visando a sua maior eficiência.

Ford introduziu conceitos modernos de produção em série e de linhas de montagem, concebendo um ritmo de trabalho em cadeia, para poupar tempo e custos. Estabeleceu também três princípios pelos quais deve se orientar a produção:

1. de intensificação: redução de tempo de produção, eliminação da capacidade ociosa de trabalhadores e equipamentos, permitindo o rápido retorno do capital investido;

2. de economicidade: emprego reduzido dos fatores de produção;

3. de produtividade: aumento da capacidade produtiva do trabalho;

✓ *Elton Mayo - Teoria das Relações Humanas*

Em meados do século XX, a Teoria das Relações Humanas preocupou-se intensamente com o esmagamento do homem pelo desenfreado desenvolvimento da civilização industrializada. Elton Mayo, o fundador do movimento, escreveu três livros se dedicando aos problemas humanos, sociais e políticos decorrentes de uma civilização baseada quase que exclusivamente na industrialização e na tecnologia.

Mayo salienta que, enquanto a eficiência material aumentou poderosamente nos últimos duzentos anos, a capacidade humana para o trabalho coletivo não manteve o mesmo ritmo de desenvolvimento. Lembrando sociólogos cujas observações nas comunidades mais simples demonstraram que o progresso industrial foi acompanhado por um profundo desgaste do sentimento espontâneo de cooperação, Mayo afirma que a solução do problema da cooperação não pode ser resolvido apenas através do retorno as formas tradicionais de organização. O que deve haver é uma nova concepção das relações humanas no trabalho. Como resultado de suas experiências dentro das próprias empresas, verificou que a colaboração na sociedade industrializada não pode ser entregue ao acaso, enquanto se cuida apenas dos aspectos materiais e tecnológicos do progresso humano.

ADMINISTRAÇÃO DE RECURSOS MATERIAIS

1	Classificação de materiais.	01
1.1	Atributos para classificação de materiais.	01
1.2	Tipos de classificação.	02
1.3	Metodologia de cálculo da curva ABC.	02
2	Gestão de estoques.	05
3	Compras.	06
3.1	Organização do setor de compras.	06
3.2	Etapas do processo.	06
3.3	Perfil do comprador.	06
3.4	Modalidades de compra.	06
3.5	Cadastro de fornecedores.	06
4	Compras no setor público.	07
4.1	Objeto de licitação.	07
4.2	Edital de licitação.	07
5	Recebimento e armazenagem.	12
5.1	Entrada.	12
5.2	Conferência.	13
5.3	Objetivos da armazenagem.	13
5.4	Critérios e técnicas de armazenagem.	13
5.5	Arranjo físico (leiaute).	14
6	Distribuição de materiais.	14
6.1	Características das modalidades de transporte.	14
6.2	Estrutura para distribuição.	14
7	Gestão patrimonial.	15
7.1	Tombamento de bens.	15
7.2	Controle de bens.	15
7.3	Inventário.	15
7.4	Alienação de bens.	15
7.5	Alterações e baixa de bens.	15

1 CLASSIFICAÇÃO DE MATERIAIS.

Sem o estoque de certas quantidades de materiais que atendam regularmente às necessidades dos vários setores da organização, não se pode garantir um bom funcionamento e um padrão de atendimento desejável. Estes materiais, necessários à manutenção, aos serviços administrativos e à produção de bens e serviços, formam grupos ou classes que comumente constituem a **classificação de materiais**. Estes grupos recebem denominação de acordo com o serviço a que se destinam (manutenção, limpeza, etc.), ou à natureza dos materiais que neles são relacionados (tintas, ferragens, etc.), ou do tipo de demanda, estocagem, etc.

Classificar um material então é agrupá-lo segundo sua forma, dimensão, peso, tipo, uso etc. A classificação não deve gerar confusão, ou seja, um produto não poderá ser classificado de modo que seja confundido com outro, mesmo sendo semelhante. A classificação, ainda, deve ser feita de maneira que cada gênero de material ocupe seu respectivo local. Por exemplo: produtos químicos poderão estragar produtos alimentícios se estiverem próximos entre si. Classificar material, em outras palavras, significa ordená-lo segundo critérios adotados, agrupando-o de acordo com a semelhança, sem, contudo, causar confusão ou dispersão no espaço e alteração na qualidade.

O objetivo da classificação de materiais é definir uma catalogação, simplificação, especificação, normalização, padronização e codificação de todos os materiais componentes do estoque da empresa.

1.1 ATRIBUTOS PARA CLASSIFICAÇÃO DE MATERIAIS.

O sistema de classificação é primordial para qualquer Departamento de Materiais, pois sem ele não poderia existir um controle eficiente dos estoques, armazenagem adequada e funcionamento correto do almoxarifado.

O princípio da classificação de materiais está relacionado à:

Catalogação

A Catalogação é a primeira fase do processo de classificação de materiais e consiste em ordenar, de forma lógica, todo um conjunto de dados relativos aos itens identificados, codificados e cadastrados, de modo a facilitar a sua consulta pelas diversas áreas da empresa.

Simplificar material é, por exemplo, reduzir a grande diversidade de um item empregado para o mesmo fim. Assim, no caso de haver duas peças para uma finalidade qualquer, aconselha-se a simplificação, ou seja, a opção

pelo uso de uma delas. Ao simplificarmos um material, favorecemos sua normalização, reduzimos as despesas ou evitamos que elas oscilem. Por exemplo, cadernos com capa, número de folhas e formato idênticos contribuem para que haja a normalização. Ao requisitar uma quantidade desse material, o usuário irá fornecer todos os dados (tipo de capa, número de folhas e formato), o que facilitará sobremaneira não somente sua aquisição, como também o desempenho daqueles que se servem do material, pois a não simplificação (padronização) pode confundir o usuário do material, se este um dia apresentar uma forma e outro dia outra forma de maneira totalmente diferente.

Especificação

Aliado a uma simplificação é necessária uma especificação do material, que é uma descrição minuciosa para possibilitar melhor entendimento entre consumidor e o fornecedor quanto ao tipo de material a ser requisitado.

Normalização

A normalização se ocupa da maneira pela qual devem ser utilizados os materiais em suas diversas finalidades e da padronização e identificação do material, de modo que o usuário possa requisitar e o estoquista possa atender os itens utilizando a mesma terminologia. A normalização é aplicada também no caso de peso, medida e formato.

Codificação

É a apresentação de cada item através de um código, com as informações necessárias e suficientes, por meio de números e/ou letras. É utilizada para facilitar a localização de materiais armazenados no estoque, quando a quantidade de itens é muito grande. Em função de uma boa classificação do material, poderemos partir para a codificação do mesmo, ou seja, representar todas as informações necessárias, suficientes e desejadas por meios de números e/ou letras. Os sistemas de codificação mais comumente usados são: o alfabético (procurando aprimorar o sistema de codificação, passou-se a adotar de uma ou mais letras o código numérico), alfanumérico e numérico, também chamado "decimal". A escolha do sistema utilizado deve estar voltada para obtenção de uma codificação clara e precisa, que não gere confusão e evite interpretações duvidosas a respeito do material.. Este processo ficou conhecido como "código alfabético". Entre as inúmeras vantagens da codificação está a de afastar todos os elementos de confusão que porventura se apresentarem na pronta identificação de um material.

O sistema classificatório permite identificar e decidir prioridades referentes a suprimentos na empresa. Uma eficiente gestão de estoques, em que os materiais necessários ao funcionamento da empresa não faltam, depende de uma boa classificação dos materiais.

Para Viana (2006) um bom método de classificação deve ter algumas características: ser abrangente, flexível e prático.

Abrangência: deve tratar de um conjunto de características, em vez de reunir apenas materiais para serem classificados;

Flexibilidade: deve permitir interfaces entre os diversos tipos de classificação de modo que se obtenha ampla visão do gerenciamento do estoque;

Praticidade: a classificação deve ser simples e direta.

Para atender às necessidades de cada empresa, é necessária uma divisão que norteie os vários tipos de classificação.

1.2 TIPOS DE CLASSIFICAÇÃO. 1.3 METODOLOGIA DE CÁLCULO DA CURVA ABC.

Dentro das empresas existem vários **tipos de classificação de materiais**.

Para o autor Viana (2006, p.52-63) os principais tipos de classificação são: Por tipo de demanda, materiais críticos, perecibilidade, quanto à periculosidade, possibilidade de fazer ou comprar, tipos de estocagem, dificuldade de aquisição e mercado fornecedor.

Por tipo de demanda: A classificação por tipo de demanda se divide em materiais não de estoque e materiais de estoque. **Materiais não de estoque:** são materiais de demanda imprevisível para os quais não são definidos parâmetros para o ressurgimento. Esses materiais são utilizados imediatamente, ou seja, a inexistência de regularidade de consumo faz com que a compra desses materiais somente seja feita por solicitação direta do usuário, na ocasião em que isso se faça necessário. O usuário é que solicita sua aquisição quando necessário. Devem ser comprados para uso imediato e se forem utilizados posteriormente, devem ficar temporariamente no estoque. A outra divisão são os **Materiais de estoques:** são materiais que devem sempre existir nos estoques para uso futuro e para que não haja sua falta são criadas regras e critérios de ressurgimento automático. Deve existir no estoque, seu ressurgimento deve ser automático, com base na demanda prevista e na importância para a empresa.

Os materiais de estoque se subdividem ainda; *Quanto à aplicação, Quanto ao valor de consumo e Quanto à importância operacional.*

Quanto à aplicação eles podem ser: **Materiais produtivos** que compreendem todo material ligado direta ou indiretamente ao processo produtivo. **Matéria prima** que são materiais básicos e insumos que constituem os itens iniciais e fazem parte do processo produtivo. **Produtos em fabricação** que são também conhecidos como materiais em processamento que estão sendo processados ao longo do processo produtivo. Não estão mais no estoque porque já não são mais matérias-primas, nem no estoque final porque ainda não são produtos acabados. **Produtos acabados:** produtos já prontos. **Materiais de manutenção:** materiais aplicados em manutenção com utilização repetitiva. **Materiais improdutivos:** materiais não incorporados ao produto no processo produtivo da empresa. **Materiais de consumo geral:** materiais de consumo, aplicados em diversos setores da empresa.

Quanto ao valor de consumo: Para que se alcance a eficácia na gestão de estoque é necessário que se separe de forma clara, aquilo que é essencial do que é secundário em termos de valor de consumo. Para fazer essa separação nós contamos com uma ferramenta chamada de **Curva ABC** ou **Curva de Pareto**, ela determina a importância dos materiais em função do valor expresso pelo próprio consumo em determinado período. Curva ABC é um importante instrumento para se examinar estoques, permitindo a identificação daqueles itens que justificam atenção e tratamento adequados quanto à sua administração. Ela consiste na verificação, em certo espaço de tempo (normalmente 6 meses ou 1 ano), do consumo em valor monetário, ou quantidade dos itens do estoque, para que eles possam ser classificados em ordem decrescente de importância.

Os materiais são classificados em:

- Classe A: Grupo de itens mais importante que devem ser trabalhados com uma atenção especial pela administração. Os dados aqui classificados correspondem, em média, a 80% do valor monetário total e no máximo 20% dos itens estudados (esses valores são orientativos e não são regra).

- Classe B: São os itens intermediários que deverão ser tratados logo após as medidas tomadas sobre os itens de classe A; são os segundos em importância. Os dados aqui classificados correspondem em média, a 15% do valor monetário total do estoque e no máximo 30% dos itens estudados (esses valores são orientativos e não são regra).

- Classe C: Grupo de itens menos importantes em termos de movimentação, no entanto, requerem atenção pelo fato de gerarem custo de manter estoque. Deverão ser tratados, somente, após todos os itens das classes A e B terem sido avaliados. Em geral, somente 5% do valor monetário total representam esta classe, porém, mais de 50% dos itens formam sua estrutura (esses valores são orientativos e não são regra).

A Curva ABC é muito usada para a administração de estoques, para a definição de políticas de vendas, para estabelecimento de prioridades, para a programação da produção.

Analisar em profundidade milhares de itens num estoque é uma tarefa extremamente difícil e, na grande maioria das vezes, desnecessária. É conveniente que os itens mais importantes, segundo algum critério, tenham prioridade sobre os menos importantes. Assim, economiza-se tempo e recursos.

Para simplificar a construção de uma curva ABC, separamos o processo em 6 etapas a seguir:

1º) Definir a variável a ser analisada: A análise dos estoques pode ter vários objetivos e a variável deverá ser adequada para cada um deles. No nosso caso, a variável a ser considerada é o custo do estoque médio, mas poderia ser: o giro de vendas, o *mark-up*, etc.

2º) Coleta de dados: Os dados necessários neste caso são: **quantidade** de cada item em estoque e o seu **custo unitário**. Com esses dados obtemos o custo total de cada item, multiplicando a quantidade pelo custo unitário.

3º) Ordenar os dados: Calculado o custo total de cada item, é preciso organizá-los em ordem decrescente de valor, como mostra a tabela a seguir: