ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA E ADMINISTRAÇÃO GERAL

A Administração pode ser definida como o ato ou processo de gerir, reger ou governar negócios públicos ou particulares. O significado da palavra administração vem do latim ad (direção, tendência para algo) e minister (pessoas), e designa o desempenho de tarefas de direção dos assuntos de um grupo.

ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA é o conjunto de órgãos, serviços e agentes do Estado que procuram satisfazer as necessidades da sociedade, tais como educação, cultura, segurança, saúde, etc. Em outras palavras, administração pública é a gestão dos interesses públicos por meio da prestação de serviços públicos, sendo dividida em administração direta e indireta.

A **ADMINISTRAÇÃO GERAL** trata do planejamento, da organização (estruturação), da direção e do controle de todas as atividades diferenciadas pela divisão de trabalho que estão presentes dentro de uma organização. Por esse motivo, a Administração é imprescindível para a sobrevivência e sucesso das organizações. Sem a Administração, as organizações não teriam condições de se estabelecer e se desenvolver de forma saudável.

As **organizações** são formadas por pessoas (recursos humanos) e recursos não humanos (recursos tecnológicos, mercadológicos, materiais) e todas as atividades dessas empresas, que são voltadas para a produção de bens (produtos) ou para a prestação de serviços (atividades especializadas) devem ser planejadas, coordenadas, dirigidas e controladas dentro de organizações.

CARACTERÍSTICAS BÁSICAS DAS ORGANIZAÇÕES FORMAIS MODERNAS: TIPOS DE ESTRUTURA ORGANIZACIONAL, NATUREZA, FINALIDADES E CRITÉRIOS DE DEPARTAMENTALIZAÇÃO.

Organização da Empresa é definida como a **ordenação e agrupamento de atividades e recursos, visando ao alcance dos objetivos e resultados estabelecidos. Estrutura Organizacional é o conjunto ordenado de responsabilidades, autoridades, comunicações e decisões das unidades organizacionais de uma empresa.**

A estrutura organizacional **estabelece como as tarefas de trabalho são formalmente divididas, agrupadas e coordenadas.** Esses quesitos constituem a organização formal de uma empresa.

Em contraposição à organização formal, cuja estrutura organizacional é composta de órgãos, cargos, relações funcionais, níveis hierárquicos etc, a organização informal é formada por um conjunto de interações e de relacionamentos que são criados entre os funcionários de uma organização e prega a importância do relacionamento interpessoal dentro e fora das organizações.

O termo "Organização" frequentemente tem sido empregado como sinônimo de arrumação, ordenação, eficiência, porém, em nosso objetivo, organização deve ser entendida não apenas como o quadro estrutural de cargos definidos por respectivos títulos, atribuições básicas, responsabilidades, relações formais, nível de autoridade e aspectos culturais.

Nesses termos, podemos definir como **função básica de organização,** o estudo cuidadoso da estrutura organizacional da empresa para que essa seja bem definida e possa atender as necessidades reais e os objetivos estabelecidos de forma integrada com a organização informal e as estratégias estabelecidas na empresa.

A Estrutura Formal

É aquela oficialmente definida na empresa com todas as formalidades e padrões vigentes quanto à forma de preparação e divulgação de normas a respeito. Será encontrada em simples comunicados, em instruções, em manuais de procedimentos ou organização, em formas gráficas (organogramas empresariais), em forma descritiva (descrição de cargos).

Embora necessária e tantas vezes desejada, **a estrutura formal** poderá não ser adequada em determinadas empresas, e mesmo sendo adequada **terá que conviver com a Estrutura Informal.**

Estrutura Informal

Os funcionários das empresas pertencem automaticamente e inevitavelmente à vida informal das mesmas. Desse relacionamento do cotidiano, surgem entendimentos extraestruturais, conceitos alheios às normas e também desentendimentos.

Delineamento da estrutura é a atividade que tem por objetivo criar uma estrutura para uma empresa ou então aprimorar a existente. Naturalmente, a estrutura organizacional não é estática, o que poderia ser deduzido a partir de um estudo simples de sua representação gráfica: o organograma. A estrutura organizacional é bastante dinâmica, principalmente quando são considerados os seus aspectos informais provenientes da caracterização das pessoas que fazem parte de seu esquema.

A estrutura organizacional deve ser delineada, considerando as funções de administração como um instrumento para facilitar o alcance dos objetivos estabelecidos.

De acordo com o autor Ackoff, o planejamento organizacional deveria estar voltado para os seguintes objetivos:

- **Identificar** as tarefas físicas e mentais que precisam ser desempenhadas.
- **Agrupar** as tarefas em funções que possam ser bem desempenhadas e atribuir sua responsabilidade a pessoas ou grupos, isso é, organizar funções e responsabilidades.
- **Proporcionar** aos empregados de todos os níveis:
  - −informação e outros recursos necessários para trabalhar de maneira tão eficaz quanto possível, incluindo o retorno sobre o seu desempenho real;
  - −medidas de desempenho que sejam compatíveis com os objetivos e metas empresariais;
  - −motivação para desempenhar tão bem quanto possível.

CARACTERÍSTICAS DA ORGANIZAÇÃO FORMAL

As principais características da Organização Formal, segundo FARIA, são:

1) divisão do trabalho;
2) especialização
3) hierarquia;
4) autoridade;
5) responsabilidade;
6) racionalismo;
7) coordenação. (- 7= Chiavenato)

A escola clássica tem um modelo simplificado da Organização Formal:

A adoção dos princípios gerais de administração aplicados à

1) divisão do trabalho,
2) especialização,
3) unidade de comando,
4) amplitude de controle possibilitam a OF de máxima eficiência possível.

Segundo Talcott Parsons, as Organizações formais são uma forma de agrupamento social estabelecido de modo deliberado ou proposital para alcançar um objetivo específico, **caracterizadas** pela existência de regras, regulamentos e estrutura hierárquica que ordenam as relações entre seus membros.

Segundo Etizioni; As organizações formais possuem as seguintes características:

-divisão do trabalho
-atribuição de poder
-atribuição de responsabilidade
-centros de poder
-substituição de pessoal.

Divisão do Trabalho

O objetivo imediato e fundamental de todo e qualquer tipo de organização é a produção. Para ser eficiente, a produção deve basear-se na divisão do trabalho, que nada mais é do que a maneira pela qual um processo complexo pode ser decomposto em uma série de pequenas tarefas. O procedimento de dividir o trabalho começou a ser praticado mais intensamente com o advento da Revolução Industrial, provocando uma mudança radical no conceito de produção, principalmente no fabrico maciço de grandes quantidades através do uso da máquina, substituindo o artesanato, e o uso do trabalho especializado na linha de montagem. O importante era que cada pessoa pudesse produzir o máximo de unidades dentro de um padrão aceitável, objetivo que somente poderia ser atingido automatizando a atividade humana ao repetir a mesma tarefa várias vezes. Essa divisão do trabalho foi iniciada ao nível dos operários com a Administração Científica no começo deste século.

Especialização

A especialização do trabalho proposta pela Administração Científica constitui uma maneira de aumentar a eficiência e de diminuir os custos de produção. Simplificando as tarefas, atribuindo a cada posto de trabalho tarefas simples e repetitivas que requeiram pouca experiência do executor e escassos conhecimentos prévios, reduzem-se os períodos de aprendizagem, facilitando substituições de uns indivíduos por outros, permitindo melhorias de métodos de incentivos no trabalho e, consequentemente, aumentando o rendimento de produção.

Hierarquia

Uma das consequências do princípio da divisão do trabalho é a diversificação funcional dentro da organização. Porém, uma pluralidade de funções desarticuladas entre si não forma uma organização eficiente. Como decorrência das funções especializadas, surge inevitavelmente a de comando, para dirigir e controlar todas as atividades para que sejam cumpridas

harmoniosamente. Portanto, a organização precisa, além de uma estrutura de funções, de uma estrutura hierárquica, cuja missão é dirigir as operações dos níveis que lhes estão subordinados. Em toda organização formal existe uma hierarquia. Esta divide a organização em camadas ou escalas ou níveis de autoridade, tendo os superiores autoridade sobre os inferiores. À medida que se sobe na escala hierárquica, aumenta a autoridade do ocupante do cargo.

Distribuição da Autoridade e da Responsabilidade

A hierarquia na organização formal representa a autoridade e a responsabilidade em cada nível da estrutura. Por toda a organização, existem pessoas cumprindo ordens de outras situadas em níveis mais elevados, o que denota suas posições relativas, bem como o grau de autoridade em relação às demais. A autoridade é, pois, o fundamento da responsabilidade, dentro da organização formal, ela deve ser delimitada explicitamente. De um modo geral, a generalidade do direito de comandar diminui à medida que se vai do alto para baixo na estrutura hierárquica.

Fayol diza que a "autoridade" é o direito de dar ordens e o poder de exigir obediência, conceituando-a, ao mesmo tempo, como poder formal e poder legitimado.

Assim, como a condição básica para a tarefa administrativa, a autoridade investe o administrador do direito reconhecido de dirigir subordinados, para que desempenhem atividades dirigidas pra a obtenção dos objetivos da empresa. A autoridade formal é sempre um poder, uma faculdade, concedidos pela organização ao indivíduo que nela ocupe uma posição determinada em relação aos outros.

Racionalismo da Organização Formal

Uma das características básicas da organização formal é o racionalismo. Uma organização é substancialmente um conjunto de encargos funcionais e hierárquicos a cujas prescrições e normas de comportamento todos os seus membros se devem sujeitar. O princípio básico desta forma de conceber uma organização é que, dentro de limites toleráveis, os seus membros se comportarão racionalmente, isto é, de acordo com as normas lógicas de comportamento prescritas para cada um deles. Dito de outra forma, a formulação orgânica de um conjunto lógico de encargos funcionais e hierárquicos está baseada no princípio de que os homens vão funcionar efetivamente de acordo com tal sistema racional.

De qualquer forma, via de regra, toda organização se estrutura a fim de atingir os seus objetivos, procurando com a sua estrutura organizacional a minimização de esforços e a maximização do rendimento. Em outras palavras, o maior lucro, pelo menor custo, dentro de um certo padrão de qualidade. A organização, portanto, não é um fim, mas um meio de permitir à empresa atingir adequadamente determinados objetivos.

Atualmente as principais características das empresas de sucesso são: foco no cliente, flexibilidade, valorização das pessoas, ética, responsabilidade social e ambiental.

ESTRUTURA ORGANIZACIONAL

Estrutura: É o conjunto formal de dois ou mais elementos que subsiste inalterado, seja na mudança, seja na diversidade de conteúdos. A estrutura se mantém mesmo com a alteração de um dos elementos ou das relações.

A estrutura de uma empresa não se restringe apenas às diversas unidades (departamentos, divisões, seções etc.) que a compõe, mas também aos funcionários e às relações existentes entre superiores e subordinados.

Outros condicionantes são: diversidade de operações, homogeneidade dos canais de distribuição, natureza organizacional, estratégia, proporção entre atividades, concorrência, centralização ou descentralização de atividades e gerências.

A representação de uma estrutura organizacional é gráfica e chama-se organograma (desenho da estrutura de forma enxuta e abreviada). O organograma deve mostrar:

- os órgãos da empresa;
- a função de cada órgão, de maneira genérica;
- as vinculações e as relações entre os órgãos;
- os níveis administrativos;
- a hierarquia.

Segundo Chiavenato (2003, p. 186), “A estrutura organizacional é um meio de que se serve a organização para atingir eficientemente seus objetivos”.

Tipos de estrutura organizacional

1) **Estrutura Linear ou Militar:** demonstra claramente a unidade de comando e a hierarquia.

▪ Características:

- a chefia é a fonte da autoridade;
- as ordens seguem a hierarquia;
- cada colaborador recebe ordens apenas de um chefe.

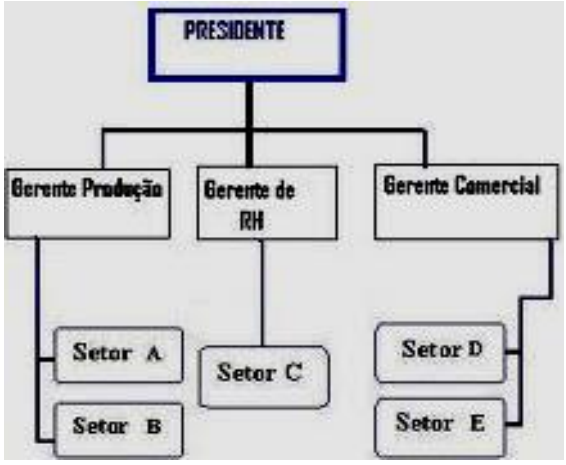
▪ Vantagens:

- aplicação simples;
- facilidade de transmissão e recebimento de ordens e de informações;
- definição clara de deveres e de responsabilidades;
- fácil controle disciplinar.

▪ Desvantagens:

- organização rígida;
- não favorece o espírito de equipe;
- centralização demasiada.

Veja o Modelo:



2) **Estrutura Funcional**: baseia-se na supervisão funcional prevendo especialização de funções com base nas ideias de divisão de funções do início da Revolução Industrial. Os supervisores de planejamento e de execução atuam simultaneamente na supervisão dos operários; as linhas que ligam os retângulos no organograma indicam essa situação de supervisão; todo supervisor é um especialista em sua área.

▪ Características:

• separação entre as funções de preparação e de execução;

• um mesmo colaborador recebe ordens de mais de um encarregado;

• valoriza a especialização;

• multiplicidade de contatos entre supervisores e executores;

• aplicação da divisão do trabalho às tarefas de supervisão e de execução.

▪ Vantagens:

• promove a especialização com uma melhor adaptação da capacidade de cada pessoa;

• promove cooperação e trabalho em equipe;

• é mais flexível.

▪ Desvantagens:

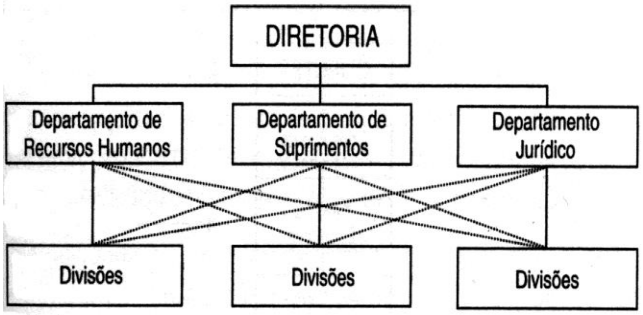
• exige maior habilidade gerencial, o que torna mais difícil a aplicação dessa estrutura;

• a coordenação é dificultada;

• divide o controle e pode desfavorecer a disciplina;

• pode elevar o custo.

Veja o modelo:



3) **Estrutura Linha-Staff:** distingue-se da estrutura linear pela existência de grupos de assessoria (staff) junto a alguns órgãos (diretoria, departamento, gerência). A função do staff ou assessoria é a de aconselhar, assessorar, atender a consultas, preparar dados, relatórios, trabalhos, pesquisas etc. O staff não tem função de comando.

▪ Características:

• existência de órgãos de assessoria;

• O staff não exerce autoridade sobre a linha**.**

▪ Vantagens:

• facilita a participação de especialistas;

• pode melhorar a qualidade dos projetos e das decisões.

▪ Desvantagens:

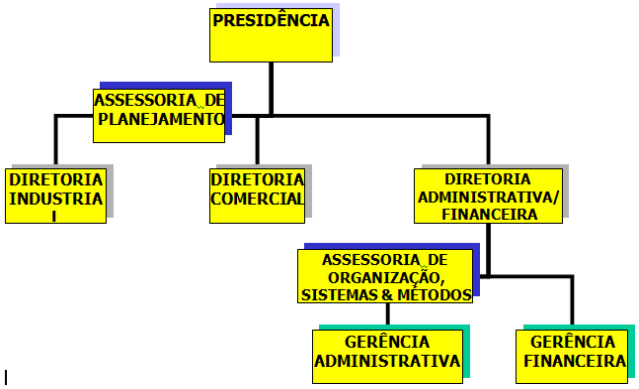
• requer uma boa coordenação das sugestões do staff;

• as sugestões podem gerar algum conflito;

• o staff pode exacerbar as suas funções;

• os órgãos executores podem reagir contra as sugestões do staff.

Veja o modelo:



I

4) **Estrutura tipo comissão ou colegiada**: trata-se da administração pluralista, não existindo mais o grande chefe com plenos poderes, mas sim um colegiado responsável pelas decisões estratégicas e pela política da empresa. Os membros do colegiado pertencem às mais diversas profissões e tendências e dividem entre si as responsabilidades.

No entanto, é preservada a unidade de direção por meio da chefia executiva encarregada da execução das resoluções do colegiado (conselho de administração, por exemplo), que decide de forma democrática, isto é, a maioria vence.

▪ Características:

• a responsabilidade pelas decisões é do grupo;

• as responsabilidades, tanto do colegiado como do executivo, são impessoais;

• o colegiado situa-se em nível hierárquico superior;

• as denominações dos colegiados são: conselho, junta, comissão, diretoria etc.

▪ Vantagens:

• facilita a participação de especialistas;

• julgamento e decisões impessoais.

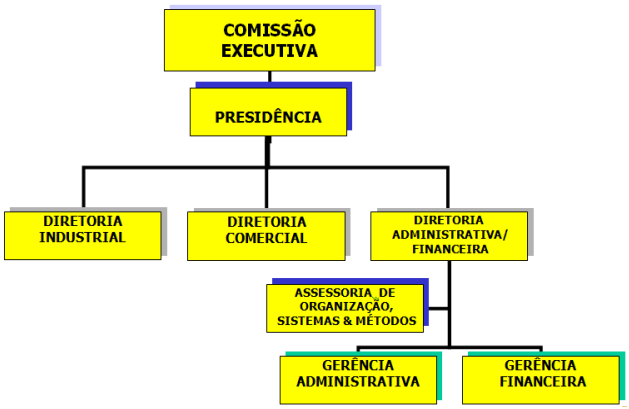
▪ Desvantagens:

• enfraquecimento de decisões nos níveis executivos (decisões cotidianas ou urgentes);

• decisões geralmente mais demoradas;

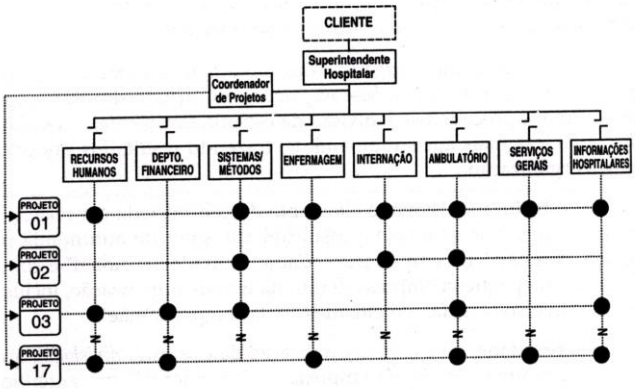
• responsabilidade diluída.

Veja o modelo:



5) **Estrutura matricial**: é uma estrutura excelente para as empresas que desenvolvem projetos. Apresenta boa flexibilidade, o que é exigido pela dinâmica de seu funcionamento. Praticamente é uma solução mista entre as estruturas por função e por projeto. Pela figura a seguir, é fácil de visualizar o tipo de relacionamento entre os órgãos e o pessoal. Mantêm-se as ligações verticais dos órgãos específicos e ligações horizontais com o órgão de projeto, dessa forma, a subordinação de uma pessoa é dual, isto é, reporta-se, ao mesmo tempo, a duas coordenações.

Veja modelo:



NATUREZA, FINALIDADES E CRITÉRIOS DE DEPARTAMENTALIZAÇÃO.

Para os autores clássicos a especialização pode ocorrer em dois sentidos: vertical e horizontal.

A especialização vertical é o desdobramento da autoridade denominado processo escalar.

A especialização horizontal (DEPARTAMENTALIZAÇÃO) é o aumento de órgãos especializados, aumenta a perícia, a eficiência e a qualidade do trabalho, é o processo funcional e provoca a departamentalização.

Departamentalização é uma divisão do trabalho em termos de uma diferenciação entre os diversos e diferentes tipos de tarefas executados pelos órgãos.

Natureza

A departamentalização tem por natureza dividir-se em unidades as grandes áreas da Empresa. Assim criam-se diversas espécies (naturezas) de departamentalização (superintendências, diretorias, departamentos, divisões, setores, seções)

Finalidade

Segundo o Chiavenato, a finalidade da departamentalização não é a estrutura rígida e equilibrada em termos de níveis e sim grupar atividades de maneira que melhor contribuam para obtenção dos objetivos específicos da organização.

Segundo Luis Oswaldo e Leal da Rocha a principal finalidade da Departamentalização é proporcionar meios para o crescimento e desenvolvimento racional dos órgãos da Empresa.

Princípios da Departamentalização;

1) Princípio do maior uso;
2) Princípio do maior interesse;
3) Princípio da separação do controle;
4) Princípio da supressão da concorrência.

Critérios de Departamentalização

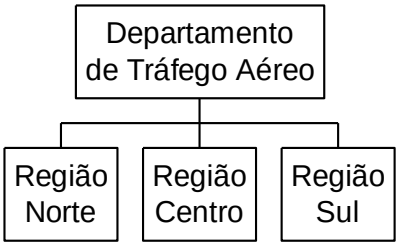
Dependendo do tipo de atividade econômica desenvolvido pela empresa e do porte dela, pode haver várias formas de divisão departamental:

- **Área Geográfica**

Características: Agrupamento conforme localização geográfica ou territorial. Ênfase na cobertura geográfica; Orientação para a avaliação do mercado.

Vantagens: Maior ajustamento às condições locais ou regionais. Fixa responsabilidades por local ou região, facilitando a avaliação; Ideal para firmas de varejo.

Desvantagens: Enfraquece a coordenação (seja o planejamento, execução ou controle) da organização como um todo; Enfraquecimento da especialização.

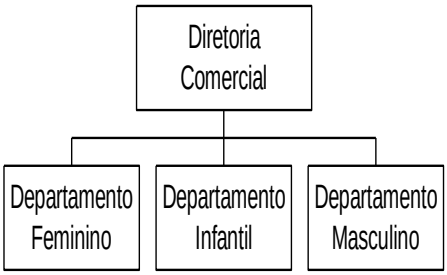


- Clientes

Características: Agrupamento conforme o tipo ou tamanho do cliente ou comprador; Ênfase no cliente; Orientação extrovertida mais voltada para o cliente do que para si mesma.

Vantagens: Predispõe a organização para satisfazer as demandas dos clientes; Ideal quando o negócio depende do tipo ou tamanho do cliente; Fixa responsabilidade por clientes.

Desvantagens: Torna secundárias as outras atividades da organização (como produção ou finanças); Sacrifica os demais objetivos da organização (como produtividade, lucratividade, eficiência etc.).

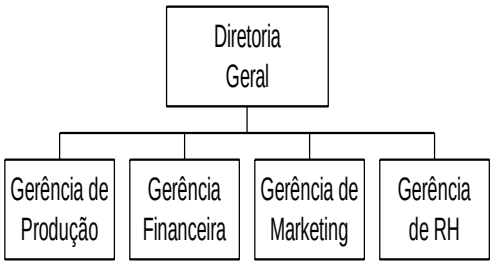


• **Funcional**

Características: Agrupamento por atividades ou funções principais; Divisão do trabalho interno por especialidade; Auto-orientação e Introversão.

Vantagens: Maior utilização de pessoas especializadas e recursos; Adequada para atividade continuada, rotineira e estabilizada a longo prazo.

Desvantagens: Pequena cooperação interdepartamental; Contra-indicada para circunstâncias ambientais imprevisíveis e mutáveis.

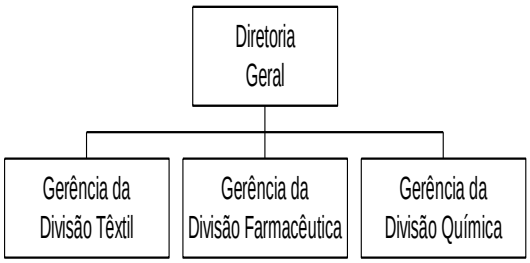


• **Produtos ou Serviços**

Características: Agrupamento por resultados quanto a produtos ou serviços; Divisão do trabalho por linhas de produtos/serviços; Ênfase nos produtos e serviços; Orientação para resultados.

Vantagens: Define responsabilidade por produtos ou serviços, facilitando a avaliação dos resultados; Melhor coordenação interdepartamental; Maior flexibilidade; Facilita inovação; Ideal para circunstâncias mutáveis.

Desvantagens: Enfraquecimento da especialização; Alto custo operacional pela duplicação das especialidades; Contra-indicada para circunstâncias estáveis e rotineiras; Enfatiza coordenação em detrimento da especialização.

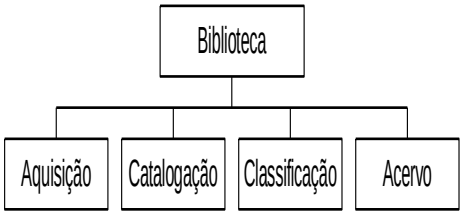


• **Processo**

Características: Agrupamento por fases do processo, do produto ou da operação; Ênfase na tecnologia utilizada; Enfoque introversivo.

Vantagens: Melhor arranjo físico e disposição racional dos recursos; Utilização econômica da tecnologia; Vantagens econômicas do processo; Ideal quando a tecnologia e os produtos são estáveis e permanentes.

Desvantagens: Contra-indicada quando a tecnologia sofre mudanças e desenvolvimento tecnológico; Falta de flexibilidade e adaptação a mudanças.

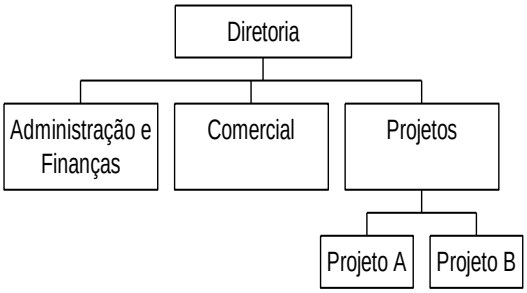


• Projetos

Características: Agrupamento em função de saídas ou resultados quando há um ou mais projetos; Requer estrutura organizacional flexível e adaptável às circunstancias do projeto: Requer coordenação entre órgãos para cada projeto.

Vantagens: Ideal quando a concentração de recursos é grande e provisória e quando o produto é de grande porte; Orientada para resultados concretos; Alta concentração de recursos e investimentos, com datas e prazos de execução; Adaptação ao desenvolvimento técnico; Ideal para produtos altamente complexos.

Desvantagens: Concentra pessoas e recursos em cada projeto provisoriamente; Quando termina um projeto, ocorre indefinição quanto a outros; Descontinuidade e paralisação; Imprevisibilidade quanto a futuros novos projetos; Angústia dos especialistas quanto ao seu próprio futuro.



ORGANIZAÇÃO ADMINISTRATIVA: CENTRALIZAÇÃO, DESCENTRALIZAÇÃO, CONCENTRAÇÃO E DESCONCENTRAÇÃO; ORGANIZAÇÃO ADMINISTRATIVA DA UNIÃO; ADMINISTRAÇÃO DIRETA E INDIRETA

O estudo da **centralização/descentralização e da concentração/desconcentração** relaciona-se ao tópico "prestação de serviços públicos", mas nela não se esgota.

A Constituição de 1988, em seu art. 175, atribui ao Poder Público a competência para a prestação de serviços públicos. Assim, de se definir apenas as respectivas competências, o que se dá pelos **artigos 21, 23, 25, 30 e 32 da Constituição Federal de 1988**.

1. DESCENTRALIZAÇÃO, CENTRALIZAÇÃO, CONCENTRAÇÃO E DESCONCENTRAÇÃO.

Diz-se que a atividade administrativa **é descentralizada** quando é **exercida por pessoa ou pessoas distintas** do Estado.

Diz-se que a atividade administrativa é **centralizada** quando é **exercida pelo próprio Estado**, ou seja, pelo conjunto orgânico que lhe compõe a intimidade.

Na **centralização**, o Estado atua **diretamente** por meio dos seus órgãos, isto é, das unidades que são simples repartições interiores de sua pessoa e que por isto dele não se distinguem. **Consistem, portanto, em meras distribuições internas de plexos de**

competência, ou seja, em "desconcentrações" administrativas.

Na **descentralização,** o Estado atua **indiretamente**, pois o faz através de outras pessoas, seres juridicamente distintos dele.

DICA: Administração **descentralizada é** administração **indireta**.

Descentralização e desconcentração são conceitos claramente distintos.

A **descentralização** pressupõe **pessoas jurídicas diversas**: aquela que originariamente tem a titulação sobre determinada atividade e aquela ou aquelas às quais foi atribuído o desempenho da atividade em causa.

A **desconcentração** está sempre referida a **uma só pessoa**, pois cogita-se da distribuição de competências na intimidade dela, mantendo-se, pois, o liame unificador da hierarquia.

DICAS:

A **desconcentração** é simples técnica administrativa, e **é utilizada, tanto na Administração Direta, quanto na Indireta**.

A desconcentração pressupõe, **necessariamente**, a existência de uma só pessoa jurídica: **sempre se opera em seu âmbito interno**, constituindo uma simples distribuição interna de competências dessa pessoa.

Ocorre a **concentração** quando há uma transferência das atividades dos órgãos periféricos para os centrais.

CENTRALIZAÇÃO	DESCENTRALIZAÇÃO	DESCONCENTRAÇÃO
Ocorre quando União, Estados, Distrito Federal e Municípios exercem **diretamente,** em face dos beneficiários, as atividades administrativas que estão em suas respectivas competências, por meio de seus órgãos. Exemplo: *Ministério da Educação (Nesse caso, a União atua diretamente por meio desse órgão) *Secretaria de Saúde (nesse caso, o Estado atua diretamente por meio desse órgão).	Ente estatal (União, Estados, DF e Municípios) **transfere** a outra pessoa, pública ou privada, o exercício de uma determinada atividade administrativa. *Pode ser por dois tipos: 1 – Outorga(transferência é por meio de lei) Exemplo: *Atuação por meio de Administração Indireta (Autarquias, Fundações, Sociedade de economia mista e empresas públicas) 2 – Delegação (transferência é por meio de ato/contrato) Exemplo: Concessão e permissão de serviço público.	**Distribuição interna** de competências dentro de uma mesma pessoa jurídica. Criação de órgãos públicos que fazem parte de uma estrutura hierarquizada. ***Objetivo: tornar mais eficiente a execução das finalidades administrativas previstas em lei.** Exemplo: Criação de departamento dentro de uma pessoa jurídica já existente, sem necessariamente criar uma outra pessoa jurídica. (ex: departamento de gestão de pessoas em uma autarquia; unidade de pronto atendimento em uma Secretaria de Saúde)

2. ORGANIZAÇÃO ADMINISTRATIVA DA UNIÃO. ADMINISTRAÇÃO DIRETA E INDIRETA.

A organização administrativa mantém estreita correlação com a estrutura do Estado e a forma de Governo adotada; o Brasil, no caso uma federação, formada pela união indissolúvel dos Estados, Municípios e do Distrito Federal, constituindo-se em Estado Democrático de Direito, assegura a autonomia político-administrativa aos seus membros, mas sua administração há de corresponder, estruturalmente, as postulações constitucionais.

2.1 ADMINISTRAÇÃO DIRETA

A Administração Pública, não é propriamente constituída de serviços, mas, sim, de órgãos a serviço do Estado, na gestão de bens e interesses qualificados da comunidade, o que nos permite concluir que no âmbito federal, a **Administração direta é o conjunto dos órgãos integrados na estrutura administrativa da União.**

A Administração Direta possui poderes políticos e administrativos, eis que é responsável pela formulação de políticas públicas.

a) Órgãos Públicos.

Órgãos Públicos são centros de competência instituídos para o desempenho de funções estatais através de seus agentes, cuja atuação é imputada à pessoa jurídica a que pertencem.

Características dos Órgãos; não tem personalidade jurídica; expressa a vontade da entidade a que pertence (União, Estado, Município); é meio instrumento de ação destas pessoas jurídicas; é dotado de competência, que é distribuída por seus cargos**.**

b) Administração Direta Federal

A Administração direta Federal é dirigida por um órgão independente, supremo e unipessoal, que é a Presidência da República, e por órgãos autônomos também, unipessoais, que são os Ministérios, aos quais se subordinam ou se vinculam os demais órgãos e entidades descentralizadas.

c) Administração Direta Estadual

A Administração direta Estadual acha-se estruturada em simetria com a Administração Federal, atenta ao mandamento constitucional de observância aos princípios estabelecidos na mesma, pelos Estados-membros, e às normas complementares, relativamente ao atendimento dos princípios fundamentais adotados pela Reforma Administrativa,

d) Administração Direta Municipal

A administração direta municipal é dirigida pelo Prefeito, que, unipessoalmente, comanda, supervisiona e coordena os serviços de peculiar interesse do Município, auxiliado por Secretários municipais, sendo permitida, ainda, a criação de autarquias e entidades estatais visando à descentralização administrativa.

e) Administração Direta do Distrito Federal.

Ao Distrito Federal são atribuídas as competências legislativas reservadas aos Estados e Municípios; entretanto, não é nenhum nem outro, constituindo uma entidade estatal anômala, ainda que, se assemelhe mais ao Estado, pois tem Poderes Legislativo, Judiciário e Executivo próprios. Pode ainda, organizar seu sistema de ensino, instituir o regime jurídico único e planos de carreira de seus servidores, arrecadar seus tributos e realizar os serviços públicos de sua competência.

2.2 ADMINISTRAÇÃO INDIRETA

A Administração indireta é o conjunto do entes (personalizados) que, vinculados a um Ministério, prestam serviços públicos ou de interesse público.

A Administração Indireta, via de regra, possui, somente, poderes administrativos, eis que não lhe cabe, em tese, formular políticas públicas. **O Banco Central é uma exceção a essa regra.**

A expressão *"Administração Indireta"*, que doutrinariamente deveria coincidir com *"Administração Descentralizada"*, dela se afasta parcialmente. Por isto, ficaram fora da categorização como Administração indireta os casos em que a atividade administrativa é prestada por particulares, *"concessionários de serviços públicos"*, ou por *"delegados de função ou ofício público".*

Em síntese, a administração federal compreende:

I – a administração direta, que se constitui dos serviços integrados na estrutura administrativa da Presidência da República e dos Ministérios;

II – a administração indireta, que compreende as seguintes categorias de entidades, dotadas de personalidade jurídica própria:

a) autarquias;

b) fundações públicas;

c) agências reguladoras;

d) agências executivas; e) empresas públicas; e

f) sociedades de economia mista.

Todas as entidades da administração indireta estão sujeitas: **à necessidade da lei, para a sua criação; aos princípios da administração pública; à exigência de concurso público para admissão do seu pessoal; e à licitação para suas contratações.**

A autarquia é criada diretamente pela Lei. As Empresas Públicas, as Sociedades de economia mista e as Fundações têm a sua criação autorizada por lei. Há necessidade de autorização legal também para a criação de subsidiárias das referidas entidades.

2.2.1 Pessoas Jurídicas de Direito Público

a Autarquias

Entidades autárquicas são pessoas jurídicas de Direito Público, de natureza meramente administrativa, criadas por lei específica, para a realização de atividades, obras ou serviços descentralizados da entidade estatal que as criou (desempenham atividade típica da entidade estatal que a criou).

As autarquias são criadas para desempenharem atividades típicas da administração pública e não atividades econômicas. O nosso direito positivo limitou o seu desempenho desde o Decreto-Lei 200.

Funcionam e operam na forma estabelecida na lei instituidora e nos termos de seu regulamento. As autarquias podem desempenhar atividades econômicas, educacionais, previdenciárias e quaisquer outras outorgadas pela entidade estatal-matriz, mas sem subordinação hierárquica, sujeitas apenas ao controle finalístico de sua administração e da conduta de seus dirigentes.

b) Fundações Públicas

São pessoas jurídicas de direito público, com características patrimoniais, criadas mediante autorização legal para desenvolver atividades que não sejam, obrigatoriamente, típicas do Estado.

Características:

- Equiparam-se às autarquias;
- Têm personalidade jurídica de direito público;
- Base patrimonial.

O posicionamento das Fundações Públicas sempre foi variado. Hoje, com o advento da CF/88, foi encerrada essa dubiedade de posicionamento quando determina que a Fundação Pública é submetida ao regime da administração indireta.

As Fundações Públicas foram equiparadas às Autarquias. Possuem personalidade jurídica de direito público.

Hoje, não mais existe justificativa para se manter a diferença entre as Fundações e as Autarquias.

c) Agências Reguladoras

São autarquias especiais, assim consideradas por serem destinadas a realizar regulação e fiscalização sobre as atividades das concessionárias de serviços públicos. Ex: ANATEL, ANEEL, ANA etc.

d) Agências Executivas

São pessoas jurídicas de direito público, galgadas a essa qualificação por apresentarem um planejamento estratégico para melhora na prestação de serviços públicos e no emprego de recursos públicos.

Firmam com o Estado um contrato de gestão, pelo qual se comprometem a atingir metas pré-estabelecidas. Caso não as atinja, podem vir a perder a qualificação conseguida.

As Agências Executivas são autarquias que vão desempenhar atividades de execução na administração pública, desfrutando de autonomia decorrente de

contrato de gestão. É necessário um decreto do Presidente da República, reconhecendo a autarquia como Agência Executiva. Ex.: INMETRO.

2.2.2 Pessoas Jurídicas de direito privado criadas pelo Estado

a) Empresas Públicas

Empresas públicas são pessoas jurídicas de Direito Privado criadas por lei específica, com capital exclusivamente público, para realizar atividades de interesse da Administração instituidora nos moldes da iniciativa particular, podendo revestir qualquer forma e organização empresarial. Ex: ECT, CEF, CAESB etc.

O que caracteriza a empresa pública é seu capital exclusivamente público, de uma só ou de várias entidades, mas sempre capital público. Sua personalidade é de Direito Privado e suas atividades se regem pelos preceitos comerciais. É uma empresa, mas uma empresa estatal por excelência, constituída, organizada e controlada pelo Poder Público.

Difere da autarquia e da fundação pública por ser de personalidade privada e não ostentar qualquer parcela de poder público; distingue-se da sociedade de economia mista por não admitir a participação do capital particular.

Qualquer das entidades políticas pode criar empresa pública, desde que o faça por lei específica (CF, art. 37, IX); a empresa pública pode ter forma societária econômica convencional ou especial; tanto é apta para realizar atividade econômica como qualquer outra da competência da entidade estatal instituidora; quando explorar atividade econômica, deverá operar sob as normas aplicáveis às empresas privadas, sem privilégios estatais; em qualquer hipótese, o regime de seu pessoal é o da legislação do trabalho.

O patrimônio da empresa pública, embora público por origem, pode ser utilizado, onerado ou alienado na forma regulamentar ou estatutária, independentemente de autorização legislativa especial, porque tal autorização está implícita na lei instituidora da entidade. Daí decorre que todo o seu patrimônio bens e rendas - serve para garantir empréstimos e obrigações resultantes de suas atividades, sujeitando-se a execução pelos débitos da empresa, no mesmo plano dos negócios da iniciativa privada, pois, sem essa igualdade obrigacional e executiva, seus contratos e títulos de crédito não teriam aceitação e liquidez na área empresarial, nem cumpririam o preceito igualizador do §1º do art. 173 da CF,

b) Sociedades de Economia Mista

As sociedades de economia mista são pessoas jurídicas de Direito Privado, com participação do Poder Público e de particulares no seu capital e na sua administração, para a realização de atividade econômica ou serviço de interesse coletivo outorgado ou delegado pelo Estado. EX: BB, PETROBRÁS etc.

O objeto da sociedade de economia mista tanto pode ser um serviço público ou de utilidade pública como uma atividade econômica empresarial.

A forma usual de sociedade de economia mista tem sido a anônima, obrigatória para a União, mas não para as demais entidades estatais.

Na extinção da sociedade, seu patrimônio, por ser público, reincorpora-se no da entidade estatal que a instituíra.

A sociedade de economia mista não está sujeita a falência, mas seus bens são penhoráveis e executáveis e a entidade pública que a instituiu responde, subsidiariamente, pelas suas obrigações.

c) Fundações de Direito Privado criadas pelo Estado

São pessoas jurídicas governamentais de direito privado, sem fins lucrativos, com características patrimoniais, destinadas, não obrigatoriamente a desenvolver atividades ti picas do Estado. Ex: Fundação Getúlio Vargas; IBGE.

QUESTÕES DE CONCURSOS

01. (CESPE – 2013 – TRE-MS – Técnico Judiciário – Área Administrativa- adaptada) A centralização é a situação em que o Estado executa suas tarefas diretamente, por intermédio dos inúmeros órgãos e agentes administrativos que compõem sua estrutura funcional. ( )

Justificativa:

Ocorre a chamada centralização administrativa quando o Estado executa suas tarefas diretamente, por meio dos órgãos e agentes integrantes da denominada administração direta. Nesse caso, os serviços são prestados diretamente pelos órgãos do Estado, despersonalizados, integrantes de uma mesma pessoas política (União, Distrito Federal, estados ou municípios).

2. (CESPE – 2013 – TJDFT –Analista Judiciário – Execução de Mandados) Os termos concentração e centralização estão relacionados à ideia geral de distribuição de atribuições do centro para a periferia, ao passo que desconcentração e descentralização associam-se à transferência de tarefas da periferia para o centro. ( )

Justificativa:

Os conceitos trazidos pela questão estão trocados. Na verdade, a ideia geral de distribuição de atribuições do centro para a periferia refere-se ao que acontece ao ser colocado em prática nos institutos da desconcentração e descentralização. Já em relação à transferência de tarefas da periferia para o centro identifica-se a essência do que ocorre na concentração e centralização. A inversão dos conceitos tornou a questão incorreta.

3. (CESPE – 2013 – TRT -10ª REGIÃO (DF e TO) – Analista Judiciário – área Judiciária) A concessão de serviço público a particulares é classificada como descentralização administrativa por delegação ou por colaboração. ( )

Justificativa:

A descentralização por colaboração, também conhecida por descentralização por delegação, ocorre com a delegação da execução de certa atividade administrativa (serviço público) para pessoa particular para que a execute por sua conta e risco, mediante remuneração, por meio de contrato ou ato administrativo. É o que ocorre, por exemplo, quando se permite a realização de serviços públicos por delegatários, permissionários ou concessionários de serviço público.

4. (CESPE – 2013 – TRT – 10ª REGIÃO (DF e TO) – Analista Judiciário – Execução de Mandados) O fato de uma autarquia federal criar, em alguns estados da Federação, representações regionais para aproximar o poder público do cidadão caracteriza o fenômeno da descentralização administrativa. ( )

Justificativa:

A situação descrita na questão faz alusão ao fenômeno da desconcentração administrativa, a qual se caracteriza pela distribuição interna de competências dentro de uma mesma pessoa jurídica com o fim de tornar mais eficiente a execução das finalidades administrativas previstas em lei. Portanto, no momento que a autarquia federal (órgão descentralizado) cria representações regionais,

5. **(CESPE – 2013 – TRE-MS – Técnico Judiciário – Área Administrativa – adaptada)** A chamada centralização desconcentrada é a atribuição administrativa cometida a uma única pessoa jurídica dividida internamente em diversos órgãos. ( )

Justificativa:

A centralização desconcentrada é um termo utilizado por alguns doutrinadores como sinônimo de desconcentração, que consiste na possibilidade de uma entidade dividir-se internamente em órgãos, para realizar atribuições de modo a melhor atender ao interesse público, embora permaneça como titular de tais serviços públicos.

Gabarito: 01/C. 02/E; 03/C; 04/E; 05/C

GESTÃO DE PROCESSOS.

1. INTRODUÇÃO

A história das organizações está intimamente relacionada com as transformações que ocorrem com a história da sociedade humana. A busca pelo crescimento econômico tem data cronológica bem anterior à própria Revolução Industrial e, desde aquela época se associava crescimento da produção a determinadas decisões futuras.

A sobrevivência das organizações vai além da busca por novos clientes, estando relacionada com uma série de fatores que determinarão o sucesso ou o seu fracasso. Citam-se como **principais fatores:**

- ✓ Satisfação total dos clientes;
- ✓ Gerência participativa;
- ✓ Desenvolvimento humano;
- ✓ Constância de propósitos;
- ✓ Melhoria contínua;
- ✓ Gestão de processo;
- ✓ Gestão de informação e comunicação;
- ✓ Garantia da qualidade;
- ✓ Busca da excelência;

Melhorar os processos da organização é fator crítico para o sucesso institucional de qualquer organização, seja pública ou privada, desde que realizada de forma sistematizada e que seja entendida por todos na organização.

Das diversas metodologias existentes, destaca-se a ferramenta **MAMP – Método de Análise e Melhoria de Processos**, como tendo a aplicação mais simples. O MAMP é um conjunto de ações desenvolvidas para aprimorar as atividades executadas, identificando possíveis desvios, corrigindo erros, transformando insumos em produtos, ou serviços com alto valor agregado.

O MAMP segue os mesmos princípios do MASP – Metodologia de Análise e Solução de Problemas, que propicia a utilização das ferramentas de solução de problemas nas organizações de forma ordenada e lógica, facilitando a análise de problemas, determinação de suas causas e elaboração de planos de ação para eliminação dessas causas. A vantagem da utilização do MAMP é que o primeiro passo já envolve a quebra de um paradigma gerencial, instituindo o gerenciamento de processos como ponto de partida. A abordagem das duas metodologias é bastante similar.

As etapas do MAMP envolvem:

- ✓ Mapeamento dos processos;
- ✓ Monitoramento dos processos e de seus resultados;
- ✓ Identificação e priorização de problemas e suas causas;
- ✓ Ações corretivas, preventivas e de melhoria;
- ✓ Sistema de documentação e procedimentos operacionais.

O grande objetivo de realizar a melhoria de processos é agregar valor aos produtos e aos serviços que as organizações prestam aos seus clientes, principalmente as organizações públicas, onde os recursos são cada vez mais escassos e as demandas cada vez mais crescentes. Com o MAMP, busca-se um conjunto de princípios, ferramentas e procedimentos que fornecem diretrizes para um completo gerenciamento das atividades, com foco no atendimento das necessidades dos usuários dos serviços da organização.

2. DEFINIÇÕES

2.1 Processo

Processos são maneiras de fazer alguma coisa. Envolve a transformação de um insumo em produto final. No interior do processo ocorrem transformações, que incluem as etapas necessárias para a obtenção do produto final, de valor agregado.

De forma definitiva, processo é o conjunto de recursos e atividades inter-relacionadas ou interativas que transformam insumos (entradas) em serviços/produtos (saídas). Esses processos são geralmente planejados e realizados para agregar valor aos serviços/produtos.

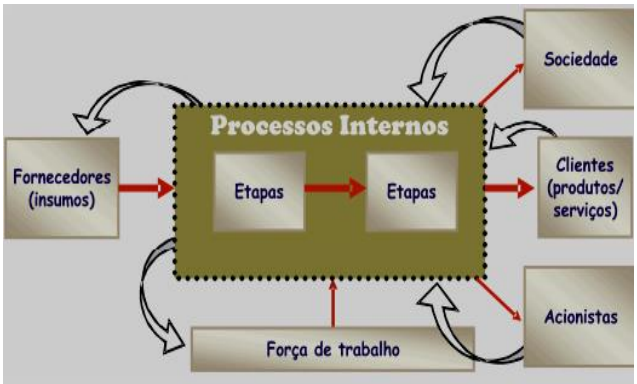


Figura 03 – Representação esquemática dos processos organizacionais.

Basicamente, os processos podem se diferenciar em dois tipos:

-Processos finalísticos;

-Processos de apoio.

Os processos finalísticos caracterizam a atuação da organização e são apoiados por outros processos internos, resultando no produto ou serviço que é recebido por um cliente externo.

- ✓ São ligados à essência do funcionamento da organização;

- ✓ São apoiados por outros processos internos;
- ✓ Resultam no serviço ou produto que é recebido pelo cliente externo.

Os processos de apoio, geralmente, produzem resultados imperceptíveis para os clientes externos, mas são essenciais para a gestão efetiva da organização.

- ✓ São centrados na organização;
- ✓ Viabilizam o funcionamento dos vários subsistemas da organização;
- ✓ Garantem o suporte adequado aos processos finalísticos.

Os processos compõem a estrutura organizacional por intermédio de uma hierarquia, onde cada nível possui um detalhamento. A seguir, são apresentados as definições dos outros elementos que se relacionam aos processos.

2.2 Macroprocesso

Se analisarmos a integração dos processos na organização, veremos que o produto de um processo é insumo de outro e assim ocorre até chegarmos ao produto final, de maior valor agregado, que é disponibilizado ao cliente externo. Esse fluxo de trabalho é conhecido como ciclo de produção.



Figura 04 – Diagrama de um processo interligado a outros processos.

Macroprocesso é um processo que geralmente envolve mais que uma função na estrutura organizacional, e a sua operação têm um impacto significativo no modo como a organização funciona.

2.3 Subprocesso

Subprocesso é a parte que, inter-relacionada de forma lógica com outro subprocesso, realiza um objetivo específico em apoio ao macroprocesso e contribui para a missão deste.

2.4 Atividades

Atividades são coisas que ocorrem dentro do processo ou subprocesso. São geralmente desempenhadas por uma unidade (pessoa ou departamento) para produzir um resultado particular. Elas constituem a maior parte dos processos. Podem ser subdivididas em atividades críticas e não críticas.

As atividades críticas são aquelas que têm papel crucial para a integridade do processo, ou seu resultado, sendo os predicados que a tornam crítica: tempo de início, criticidade da matéria-prima, criticidade do equipamento, tempo de produção e o tempo de término.

As atividades não críticas são as que, embora sejam imprescindíveis para que o processo possa alcançar o resultado esperado, não têm os predicados que as tornariam críticas, podendo ser realizadas dentro de parâmetros e condições mais flexíveis.

Costumam ser divididas de acordo com as suas características, como: paralelismo, exclusividade, tempo de início diverso e tempo de término diverso.

2.5 Tarefa

Tarefa é uma parte específica do trabalho, ou melhor, o menor microenfoque do processo, podendo ser um único elemento e/ou um subconjunto de uma atividade.

Geralmente, está relacionada como um item que desempenha uma incumbência específica.

2.6 GESTÃO POR PROCESSOS

Ao analisar um processo, a equipe de projeto deve partir sempre da perspectiva do cliente (interno ou externo), de forma a atender às suas necessidades e preferências, ou seja, o processo começa e termina no cliente, como sugerido na abordagem derivada da filosofia do Gerenciamento da Qualidade Total (TQM). Dentro dessa linha, cada etapa do processo deve agregar valor para o cliente, caso contrário será considerado desperdício, gasto, excesso ou perda; o que representaria redução de competitividade e justificaria uma abordagem de mudança.

Entender como funcionam os processos e quais são os tipos existentes é importante para determinar como eles devem ser gerenciados para obtenção de melhores resultados.

Afinal, cada tipo de processo tem características específicas e deve ser gerenciado de maneira específica.

A visão de processos é uma maneira de identificar e aperfeiçoar as interfaces funcionais, que são os pontos nos quais o trabalho que está sendo realizado é transferido de um setor para o seguinte. Nessas transferências é que normalmente ocorrem os erros e a perda de tempo.

Todo trabalho realizado numa organização faz parte de um processo. Não existe um produto ou serviço oferecido sem um processo. A Gestão por Processos é a forma estruturada de visualização do trabalho.

O **objetivo central da Gestão por Processos** é torná-los mais eficazes, eficientes e adaptáveis.

- ✓ Eficazes: de forma a viabilizar os resultados desejados, a eliminação de erros e a minimização de atrasos;
- ✓ Eficientes: otimização do uso dos recursos;
- ✓ Adaptáveis: capacidade de adaptação às necessidades variáveis do usuário e organização.

Deve-se ter em mente que, quando os indivíduos estiverem realizando o trabalho através dos processos, eles estarão contribuindo para que a organização atinja os seus objetivos. Hunt (1996) discute que esta relação deve ser refletida pela equipe de trabalho, através da consideração de **três variáveis de processo:**

- ✓ Objetivos do processo: derivados dos objetivos da organização, das necessidades dos clientes e das informações de benchmarking disponíveis;
- ✓ Design do processo: deve-se responder a pergunta: “Esta é melhor forma de realizar este processo?”
- ✓ Administração do processo: deve-se responder as seguintes perguntas: “Vocês entendem os seus processos? Os subobjetivos dos processos foram determinados corretamente? O desempenho dos processos é gerenciado? Existem recursos suficientes alocados em cada processo? As interfaces entre os processos estão sendo gerenciadas?”

Realizando estas considerações, a equipe estabelecerá a existência da ligação principal entre o desempenho da organização e o individual no

desenvolvimento de uma estrutura mais competitiva, além de levantar informações que servem para comp parar as situações atuais e desejadas da organização, de forma a impulsionar a mudança.

2.7 Mapeamento de Processos

O mapeamento de processos é uma ferramenta gerencial analítica e de comunicação que têm a intenção de ajudar a melhorar os processos existentes ou de implantar uma nova estrutura voltada para processos. A sua análise estruturada permite, ainda, a redução de custos no desenvolvimento de produtos e serviços, a redução nas falhas de integração entre sistemas e melhora do desempenho da organização, além de ser uma excelente ferramenta para possibilitar o melhor entendimento dos processos atuais e eliminar ou simplificar aqueles que necessitam de mudanças.

Do modo como é utilizado atualmente este mapeamento foi desenvolvido e implementado pela empresa General Eletric como parte integrante das estratégias de melhoria significativa do desempenho, onde era utilizado para descrever, em fluxogramas e textos de apoio, cada passo vital dos seus processos de negócio.

Porém, o mapeamento do processo teve suas origens em uma variedade de áreas, sendo que, a origem da maioria das técnicas como o diagrama de fluxo, o diagrama de cadeia, o diagrama de movimento, os registros fotográficos, os gráficos de atividades múltiplas e os gráficos de processo podem ser atribuídas a Taylor e a seus estudos de melhores métodos de se realizar tarefas e organização racional do trabalho na Midvale Steel Works.

O mapeamento do processo serve para indicar a sequência de atividades desenvolvidas dentro de um processo. Deve ser feito de forma gráfica, utilizando-se a ferramenta fluxograma, para representá-lo.

Uma grande quantidade de aprendizado e melhoria nos processos pode resultar da documentação e exame dos relacionamentos input output representados em um mapa de processos. Afinal, a realização deste mapa possibilita a identificação das interfaces críticas, a definição de oportunidades para simulações de processos, a implantação de métodos de contabilidade baseados em atividades e a identificação de pontos desconexos ou ilógicos nos processos. Desta forma, o mapeamento desempenha o papel essencial de desafiar os processos existentes, ajudando a formular uma variedade de perguntas críticas, como por exemplo: Esta complexidade é necessária? São possíveis simplificações? Existe excesso de transferências interdepartamentais? As pessoas estão preparadas para as suas funções? O processo é eficaz? O trabalho é eficiente? Os custos são adequados?

Em um mapa de processos consideram-se atividades, informações e restrições de interface de forma simultânea. A sua representação inicia-se do sistema inteiro de processos como uma única unidade modular, que será expandida em diversas outras unidades mais detalhadas, que, conectadas por setas e linhas, serão decompostas em maiores detalhes de forma sucessiva. Esta decomposição é que garantirá a validade dos mapas finais. Assim sendo, o mapa de processos deve ser apresentado em forma de uma linguagem gráfica que permita:

- ✓ Expor os detalhes do processo de modo gradual e controlado;
- ✓ Encorajar concisão e precisão na descrição do processo;
- ✓ Focar a atenção nas interfaces do mapa do processo;
- ✓ Fornecer uma análise de processos poderosa e consistente com o vocabulário do design.

2.8 Fluxograma

O fluxograma é uma ferramenta de baixo custo e de alto impacto, utilizada para analisar fluxos de trabalho e identificar oportunidades de melhoria. São diagramas da forma como o trabalho acontece, através de um processo.

O fluxograma permite uma ampla visualização do processo e facilita a participação das pessoas. Serve, ainda, para documentar um órgão ou seção específica envolvida em cada etapa do processo, permitindo identificar as interfaces do mesmo. O seu estudo permite aperfeiçoar os fluxos para maximizar as etapas que agregam valor e minimizar os custos, além de garantir a realização de tarefas indispensáveis para a segurança de um sistema específico.

A simbologia apresentada traz apenas os símbolos mais comumente utilizados. Outros símbolos poderão ser empregados para mapeamento dos processos.

O fluxo do processo desenhado deve retratar com clareza as relações entre as áreas funcionais da organização. O maior potencial de melhoria, muitas vezes, é encontrado nas interfaces das áreas funcionais.

Enfatiza-se a documentação dos processos, seguindo a premissa de que, para realizar alguma melhoria no processo, é preciso primeiro conhecê-lo e entendê-lo e que a qualidade de um produto ou serviço é reflexo da qualidade e gerenciamento do processo utilizado em seu desenvolvimento.

A partir do momento em que um fluxograma foi criado para um processo crítico, é uma boa ideia mantê-lo atualizado com todas as mudanças de procedimento no trabalho. Se isso for feito, sempre haverá uma referência rápida de como o trabalho deve ser realizado.

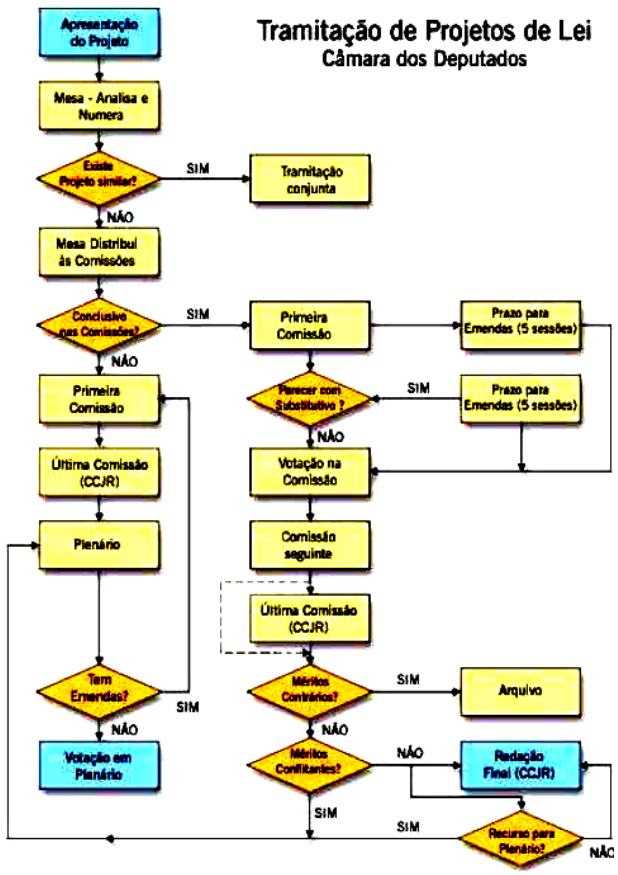


Figura 05 – Exemplo de fluxograma.

3. CONHECENDO OS PROCESSOS

O primeiro passo para uma organização adotar a Gestão por Processos é conhecer os seus principais processos organizacionais. A identificação dos processos deve ser realizada seguindo os seguintes passos:

- ✓ A identificação dos processos consiste em relacionar os processos da organização ou área funcional;
- ✓ Essa enumeração deve ser feita de forma ampla, posteriormente o processo será detalhado até se chegar ao nível de detalhamento desejado;
- ✓ O nível de detalhamento que importa é aquele mais adequado para a análise que se pretende realizar;
- ✓ A abordagem de processo adota o conceito de hierarquia de processos e do detalhamento em níveis sucessivos. Dessa forma, os processos podem ser subdivididos em subprocessos e agrupados em macroprocessos.

Dependendo do problema e da oportunidade, um processo pode ser aperfeiçoado através de mudanças realizadas no processo em si, ou dentro do sistema o qual esteja inserido. Mas o primeiro passo para a melhoria do processo é conhecê-lo.

3.1 Mapeando os Processos

O mapeamento do processo serve para indicar a sequência de atividades desenvolvidas dentro de um processo. Tal etapa inicia-se determinando as seguintes informações:

- ✓ Nome do processo;
- ✓ Objetivos do processo;
- ✓ Entradas do processo (fornecedores e insumos);
- ✓ Necessidades dos clientes (quem são, requisitos, normas de orientação);
- ✓ Recursos necessários;
- ✓ Formas de controle;
- ✓ Saídas do processo (produtos e resultados esperados).

Comece pelo seu produto prioritário (produto crítico). Não queira fazer tudo perfeito da primeira vez. Não tenha medo de errar. O mapeamento inicial deve refletir a situação real e não aquela que se imagina que seja a ideal.

O mapeamento deve conter as tarefas prioritárias para a sua execução. A forma de determinar as tarefas prioritárias é por intermédio de reunião com os responsáveis pelo processo. As tarefas prioritárias são aquelas que:

- ✓ Se houver um pequeno erro, afetam fortemente a qualidade do produto;
- ✓ Já ocorreram acidentes no passado;
- ✓ Ocorrem “problemas” na visão dos supervisores e responsáveis.

O Anexo A apresenta modelo de formulário para o mapeamento de processos. Após preenchimento das informações neste formulário, deve-se partir para a forma gráfica, utilizando-se a ferramenta fluxograma, para representá-lo.

3.2 Elaborando Fluxogramas

Utiliza-se o fluxograma com dois objetivos: garantir a qualidade; e aumentar a produtividade. É o início da padronização. Todos os gerentes devem estabelecer os fluxogramas dos processos sob sua autoridade.

Tenha em mãos o mapeamento do processo realizado (Anexo A) para iniciar o desenho do fluxograma. Explicite as tarefas conduzidas em cada processo. Quantas tarefas existem em sua área de trabalho? Quantas pessoas trabalham em cada uma das tarefas?

O fluxograma é o instrumento mais eficiente para fazer a própria análise. Os fluxogramas mostram claramente o que está acontecendo e oferecem um método fácil de localização de fraquezas no sistema ou áreas onde poderiam ser introduzidos melhorias.

Quando o fluxograma estiver pronto, critique-o. Convoque um grupo de pessoas e por meio de um brainstorming pergunte:

- ✓ Este processo é necessário?
- ✓ Cada etapa do processo é necessária?
- ✓ É possível simplificar?
- ✓ É possível adotar novas tecnologias (em todo ou em parte)?
- ✓ O que é possível centralizar/descentralizar?

Para a elaboração do fluxograma é necessário utilizar algumas figuras que padronizam as tarefas que estão sendo realizadas. Existe uma série de figuras e, até certo ponto, uma divergência entre diferentes autores. O importante é que cada organização defina os seus padrões e os sigam, podendo criar novos símbolos que forem necessários.

O quadro 01 apresenta os **principais símbolos utilizados na elaboração dos fluxogramas.**

Quadro 01 – Principais símbolos utilizados em fluxogramas.

Símbolo	Significado
Início / Término	O retângulo de cantos arredondados identifica o início ou o término de um processo.
Atividade	Representado por um retângulo, designa cada atividade do processo.
Decisão	O losango indica um ponto de decisão. No seu interior há uma pergunta e, de acordo com a resposta, o fluxo se divide em dois caminhos.
Documento	Representa um documento pertencente ao processo, ou um documento a ser gerado.
Linha de fluxo	Representa o caminho a ser seguido no processo.
Conector	Círculo pequeno utilizado para indicar uma continuação no fluxograma, ou uma interação com outro processo.
Arquivamento provisório	Indica o arquivamento provisório de um documento.
Arquivamento definitivo	Indica o arquivamento definitivo de um documento.
Processo predefinido	Representa a integração com um processo existente.

Recomendações para a elaboração de fluxogramas:

- ✓ Faça os fluxogramas finais em formulários próprios, usando o gabarito padrão, baseando-se nos rascunhos já verificados ou modificados;
- ✓ Os fluxogramas devem ser legíveis para terceiros. O fato de os fluxogramas serem exatos não é o bastante. Eles devem ser inteligíveis para um revisor ou para um novo membro da equipe nos anos posteriores. Os fluxogramas devem ser claros, concisos, logicamente dispostos e sem ambiguidades;
- ✓ Assegure-se que os fluxogramas respondem às questões básicas de controle interno.
- ✓ Lembre-se que a avaliação do controle interno terá que ser demonstrada nos fluxogramas pelo assistente ao encarregado e por este ao gerente. Os fluxogramas devem, por conseguinte, fornecer o suporte necessário para as conclusões sobre o controle interno;
- ✓ O bom senso, naturalmente, deverá ser utilizado na aplicação destas técnicas.
- ✓ Inovações pessoais e variações do método adotado são admitidas, mas com ressalvas. Os fluxogramas serão úteis se forem padronizados e se puderem ser lidos por qualquer pessoa. Símbolos muito especiais poderão eliminar as vantagens de uma linguagem padrão;
- ✓ Os fluxogramas podem e devem ser modificados, quando necessário;
- ✓ Todas as palavras que apareçam no fluxograma devem ser escritas em letras claras e legíveis;
- ✓ Faça o fluxograma o mais simples e o mais direto possível. Evite disposições que levem o leitor através de uma floresta de traços e setas;
- ✓ Evite o cruzamento de linhas. Um semicírculo, indicando a independência das linhas ao se cruzarem é um recurso imperfeito. Evite o problema logo de início. Isto normalmente pode ser obtido com uma nova disposição das informações no papel;
- ✓ Coloque os funcionários ou departamentos que tenham grande troca de documentos ou informações entre si, em colunas adjacentes. Evite o aparecimento de longas setas que cruzem o papel de um lado para outro, sobre colunas não utilizadas;
- ✓ Assegure-se de que o início e o término de um fluxo são claramente visíveis, de forma que o leitor saiba para onde ir antes de descer aos detalhes;
- ✓ Evite detalhes excessivos, mas assegure-se de cobrir todos os pontos importantes de controle.

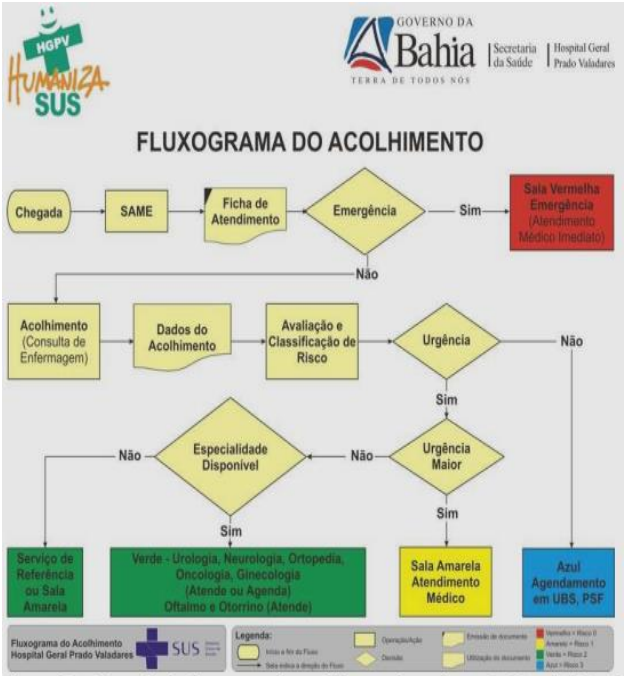
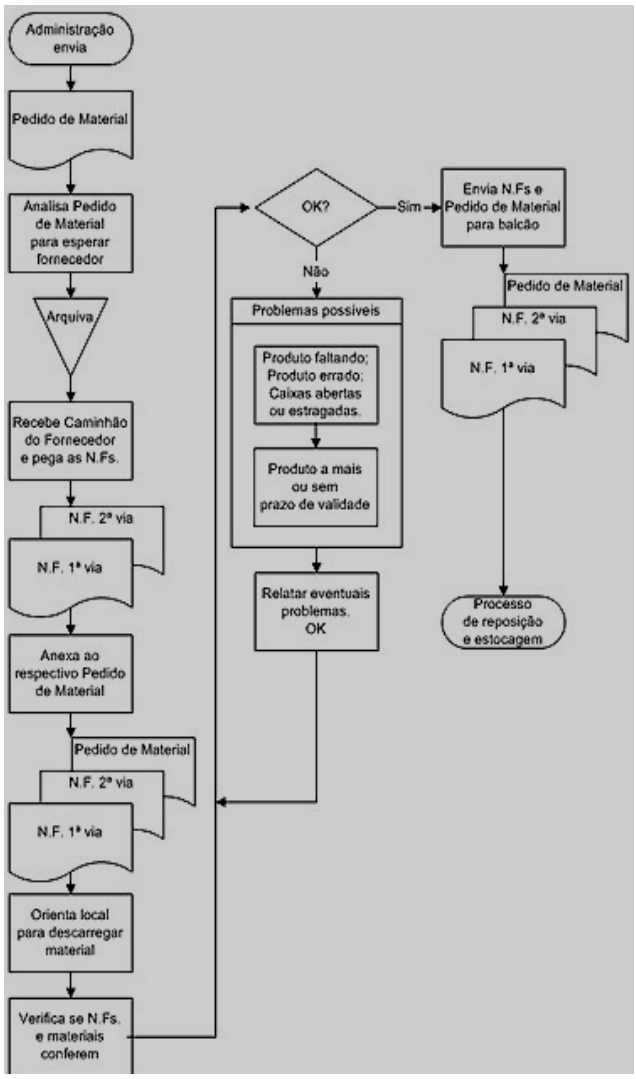


Figura 07 – Exemplo de fluxograma do acolhimento de pacientes do Hospital Geral Prado Valadares da Secretaria da Saúde do Estado da Bahia.

Recebimento de Mercadorias



3.3 Monitorando os Processos

O que se pode medir, se pode gerenciar. Gerenciar significa ter o controle sobre os processos, tendo informações sobre o seu desempenho, que levarão a tomada consciente de decisão. Isso não quer dizer que todas as tarefas e atividades de um processo deverão ser monitoradas. Mas aquelas que podem causar problemas sim. Mesmo que isso signifique monitorar um item de cada vez.

Uma forma de monitorar um processo é utilizando indicadores de desempenho. Os indicadores são formas de representações quantificáveis das características de um processo e de seus produtos ou serviços. Utilizamos indicadores para controlar e melhorar a qualidade e o desempenho destes produtos ou serviços ao longo do tempo.

Muitas organizações têm dificuldades em criar indicadores de desempenho, devido ao fato de que eles enfatizam os indicadores de resultado, aqueles relacionados ao produto final da organização, e não a maneira como os processos estão sendo desempenhados.

Basicamente podemos ter dois tipos de indicadores. Os indicadores resultantes (outcomes) e os indicadores direcionadores (drivers).

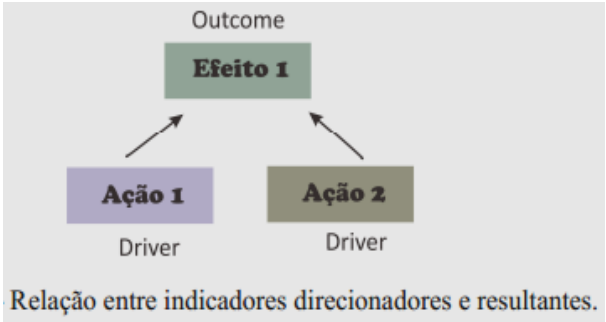
Os indicadores resultantes:

- ✓ Permitem saber se o efeito desejado foi obtido;
- ✓ Ligados ao resultado final do processo;
- ✓ Baixa frequência de análise (longo prazo);
- ✓ Mostram o passado;
- ✓ Mais comparáveis.

Os **indicadores direcionadores:**

- ✓ Permitem analisar as causas presumidas do efeito, de forma proativa;
- ✓ Ligados às tarefas intermediárias do processo;
- ✓ Alta frequência de análise (curto prazo);
- ✓ Antecipam o futuro;
- ✓ Menos comparáveis.

Os indicadores direcionadores medem as causas, os fatores que levam aos efeitos. Estes por sua vez, são monitorados pelos indicadores resultados. Entre eles existe uma relação de causa e efeito, que se tomada partido, auxilia no gerenciamento do processo e na tomada de decisão.



Relação entre indicadores direcionadores e resultantes.

Os indicadores direcionadores, também chamados de indicadores de controle dos processos são utilizados como instrumentos de observação para identificar situações ou tendências antes que elas se tornem perigosas e como garantia de que o processo está funcionando da maneira correta. Eles são usados como sensores do sistema de mensuração para conduzir o trabalho e medir os resultados.

Ao se criar indicadores de desempenho, podemos ter em mente outro tipo de classificação, quanto ao tipo dos indicadores. Dependendo do tipo de processo, podemos criar indicadores que reflitam a Economicidade, a Eficiência, a Eficácia e a Efetividade dos esforços despendidos pela organização.

Indicadores de Economicidade são aqueles que refletem a minimização dos custos de aquisição dos recursos necessários para a realização das tarefas do processo, sem comprometer a qualidade desejada. Exemplo:

Tarefa: aquisição de medicamentos

Produto: medicamentos adquiridos

Físico previsto: 1.750.000 unidades

Financeiro previsto: R$ 688.340,00

Custo médio de aquisição: 0,39 R$/unidade

Indicadores de Eficiência são aqueles que buscam uma relação entre os recursos efetivamente utilizados para a realização de determinada atividade, frente aos padrões estabelecidos. Exemplo:

Tarefa: aquisição de medicamentos

Indicador: prazo de conclusão do processo licitatório

Fórmula de cálculo: tempo médio gasto entre a abertura e a conclusão da licitação

Indicador: índice de rejeição

Fórmula de cálculo: número de insumos rejeitados, em relação ao total adquirido.

Indicadores de Eficácia são aqueles que medem o grau de cumprimento das metas fixadas para determinada atividade. Exemplo:

Tarefa: realização de cirurgias

Produto: cirurgias realizadas

Total previsto em 2008: 1.600 procedimentos

Total realizado em 2008: 1.342 procedimentos

% execução: 83,8%

Indicadores de Efetividade são aqueles que medem o grau de alcance dos objetivos de determinada ação ou atividade. Tem como referência os impactos na sociedade. Exemplos:

Programa: Controle da tuberculose

Indicador: Taxa de cura da tuberculose

Fórmula de cálculo: relação de casos curados e o número de casos diagnosticados.

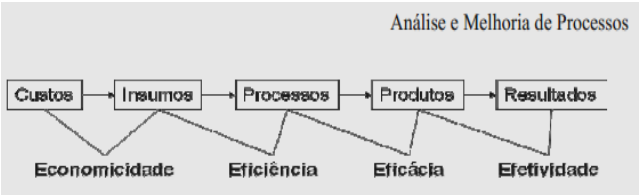


Figura 10 – Relação entre tipos de indicadores e os seus níveis de avaliação.

Para monitorar as etapas do processo e seu resultado final, pode-se seguir a seguinte sequência de atividades:

- ✓ Estabeleça o item de controle. Determine a tarefa crítica do processo e crie um indicador;
- ✓ Levante as informações sobre o indicador e construa um gráfico;
- ✓ O gráfico deverá conter a denominação do indicador, a unidade de medida, uma escala bem dimensionada, resultados médios dos anos anteriores como referência;
- ✓ Estabeleça uma meta para este indicador (valor a ser atingido e prazo no qual este valor deve ser conseguido);
- ✓ Disponha os principais gráficos em locais de fácil acesso de toda a equipe de trabalho. A utilização de comentários e explicações é bem vinda.

O Anexo C apresenta um formulário para criação de indicadores de desempenho, com as informações mínimas necessárias para efetivamente criar indicadores.

4. IDENTIFICANDO E PRIORIZANDO PROBLEMAS E SUAS CAUSAS

Qual é a reação das pessoas frente a um problema? Procurar um culpado, ficar na defensiva, ocultar, sentir-se constrangido? É mais fácil buscar falhas nas pessoas, mas o controle de processos mostra que isso é equivocado. Um estudo de Deming mostra que cerca de 90% dos problemas identificados são resultados de falhas nos processos e não nas pessoas. Ao invés de questionar “quem fez isso” deveria se questionar “por que isso aconteceu”.

Os processos organizacionais sem controle têm a tendência natural de se deteriorar progressivamente, gerando como efeito, serviços de qualidade cada vez pior. E mais importante do que identificar os problemas é determinar as suas causas, haja vista que são sobre elas que devem ser tomadas medidas de correção ou prevenção, conforme o caso.

4.4 Formas de Identificação

Existem várias formas de identificar a ocorrência de problemas nos processos, das mais simples e intuitivas até as mais elaboradas, auxiliadas por instrumentos específicos. As mais relevantes são:

- ✓ Acompanhamento dos resultados do monitoramento dos processos (indicadores de desempenho);
- ✓ Monitorando as reclamações dos clientes;
- ✓ Auditorias internas ou externas;
- ✓ Utilização de pesquisas ou entrevistas;
- ✓ Percepção das pessoas envolvidas no processo;
- ✓ Utilização de ferramentas de identificação como brainstorming e brainwriting.

O brainstorming e o brainwriting são ferramentas da qualidade específicas e serão tratadas nos itens seguintes.

A) Brainstorming

O brainstorming é uma técnica desenvolvida em 1930 por Alex F. Osborn que busca, a partir da criatividade de um grupo, a geração de ideias para um determinado fim. A técnica de brainstorming propõe que um grupo de pessoas (de duas até dez pessoas) se reúna e se utilize das diferenças em seus pensamentos e ideias para que possa chegar a um denominador comum eficaz e com qualidade.

É preferível que as pessoas que se envolvam nesse método sejam de setores e competências diferentes, pois suas experiências diversas podem colaborar com a "tempestade de ideias" que se forma ao longo do processo de sugestões e discussões.

Nenhuma ideia é descartada ou julgada como errada ou absurda.

Os **princípios para um brainstorming bem sucedido** são:

- ✓ Atraso de julgamento;
- ✓ Criatividade em quantidade e qualidade das ideias;
- ✓ Ambiente encorajador e sem críticas;
- ✓ Trabalho em grupo. Pegar carona nas ideias dos outros deve ser incentivado;

As quatro **principais regras do brainstorming** são:

- ✓ Críticas são rejeitadas. Esta é a regra mais importante. A crítica pode inibir a participação das pessoas;
- ✓ Criatividade é bem-vinda. Vale qualquer ideia que lhe venha a mente, sem preconceitos e sem medo que isso irá prejudicar. Uma ideia esdrúxula pode desencadear ideias inovadoras;
- ✓ Quantidade é necessária. Quanto mais ideias forem geradas, maior é a chance de se encontrar uma boa ideia;
- ✓ Combinação e aperfeiçoamento são necessários.

O brainstorming pode ser feito de duas formas: estruturado ou não estruturado. No brainstorming

estruturado os participantes lançam ideias seguindo uma sequência pré-estabelecida. Quando chega a sua vez, você lança a sua ideia. A vantagem desta forma é que propicia oportunidade iguais a todos os participantes, gerando maior envovimento.

No brainstorming não estruturado as ideias são lançadas aleatoriamente, sem uma sequencia pré-definida. Isso cria um ambiente mais informal, porém com risco dos mais falantes dominarem a cena.

As **etapas do brainstorming** são:

- ✓ Escreva a questão que será discutida em um flip-chart;
- ✓ Dê alguns minutos de silêncio para a geração de ideias;
- ✓ Escolha o método: estruturado ou não estruturado (ou os dois);
- ✓ Escreva as ideias no flip-chart exatamente como forem enunciadas;
- ✓ Estimule os participantes a pegar carona nas ideias dos outros;
- ✓ Não discuta, questione, julque, ou critique as ideias dos outros participantes. E nem permita que outros façam;
- ✓ Após o registro das ideias, reveja a lista e classifique o conteúdo, eliminando as repetidas;
- ✓ Permita composições, modificações e eliminações;
- ✓ Selecione e priorize as ideias.

B) Brainwriting

É uma variação do brainstorming, onde as ideias são escritas, trazendo ordem e calma ao processo. Evita efeitos negativos de reuniões, como a influência da opinião de coordenadores e chefes, ou a dificuldade em verbalizar rapidamente as ideias.

O tema é passado pelo coordenador. Cada participante escreve até ideias em um papel e, ao fim de cinco minutos, os participantes trocam os papéis, em rodízio. O vizinho recebe o papel e acrescenta mais três ideias correlatas. O processo continua até que cada um receba o seu papel de volta. A partir daí, segue a mesma sequência do brainstorming.

4.5 Formas de Priorização

Após a utilização do brainstorming ou do brainwriting, espera-se que se tenha levantado uma determinada quantidade de problemas de um processo específico. Mas não se espera que a organização invista seus recursos na eliminação de todos os problemas.

Devem ser selecionados aqueles mais relevantes e prioritários, para que os esforços se concentrem na resolução destes. Problemas pouco relevantes provavelmente não têm impacto significativo no desempenho dos processos e, portanto, não necessitam de nenhum tipo de ação, economizando os recursos da organização. Saber priorizar é base para um gerenciamento eficaz.

São apresentadas neste item algumas ferramentas que podem ser utilizadas para a priorização dos problemas identificados.

A) Matriz GUT

A Matriz GUT (Gravidade, Urgência e Tendência) é uma forma de priorização baseado em medidas ou observações subjetivas. As letras têm o seguinte significado:

G (gravidade): diz respeito ao impacto do problema sobre os processos, pessoas, resultados. Refere-se ao custo por deixar de tomar uma ação que poderia solucionar o problema;

U (urgência): relaciona-se com o tempo disponível, ou o necessário, para resolver o problema;

T (tendência): diz respeito ao rumo ou propensão que o problema assumirá se nada for feito para eliminar o problema.

A filosofia do GUT é atribuir notas de 1 a 5 para cada uma das variáveis G, U e T dos problemas listados e tomar o produto como o peso relativo do problema. O método deve ser desenvolvido em grupo, sendo as notas atribuídas por consenso. Consenso é a concordância obtida pela argumentação lógica.

Uma vez obtidas as notas, os problemas são organizados em ordem decrescente. Se dois ou mais problemas receberem a mesma nota, o desempate pode ser feito pela consideração relativa de um novo GUT, agora considerando apenas os problemas empatados.

A Tabela 02 apresenta o quadro com os valores de referência da Matriz GUT.

Tabela 02 – Tabela de referência da Matriz GUT.

Valor	G (gravidade)	U (urgência)	T (tendência)	GxUxT
5	Os prejuízos e dificuldades são extremamente graves	É necessária uma ação imediata	Se nada for feito a situação irá piorar rapidamente	125
4	Muito graves	Com alguma urgência	Vai piorar em pouco tempo	64
3	Graves	O mais cedo possível	Vai piorar em médio prazo	27
2	Pouco graves	Pode esperar um pouco	Vai piorar em longo prazo	8
1	Sem gravidade	Não tem pressa	Não vai piorar e pode até melhorar	1

O anexo D apresenta modelo de formulário específico para a aplicação da Matriz GUT.

Tabela 03 – Exemplo de utilização da Matriz GUT.

Problema	Matriz GUT			GxUxT	Ordem
	G	U	T		
Problema 1	2	5	2	20	2°
Problema 2	5	2	1	10	3°
Problema 3	4	3	4	48	1°
...					

B) Diagrama de Pareto

O diagrama de Pareto é uma técnica de priorização das informações, dando uma ordem hierárquica de importância. Esta técnica permite estabelecer dois grupos de causas para a maioria dos processos. Uma grande quantidade de causas (ordem de 80%) contribui muito pouco (ordem de 20%) para os efeitos observados. Uma pequena quantidade de causas (ordem de 20%) contribui de forma preponderante (ordem de 80%) para os efeitos observados. O primeiro grupo é denominado “maiorias triviais” e o segundo grupo de “minorias essenciais”.

Esta técnica utiliza uma abordagem de classificação para enumerar as causas de acordo com suas contribuições para atingir um dado efeito. A causa

principal é vista do lado esquerdo do diagrama e as causas menos importantes são mostradas em ordem decrescente do lado direito. Em geral, a melhoria inicia-se a partir da causa mais importante, indo para as outras em ordem decrescente e assim por diante. Por exemplo, no caso de quatro tios de queixas efetuadas por clientes, se começa por aquela eu é a raiz da maioria das queixas.

O diagrama de Pareto define apenas o fator mais frequente na análise e não necessariamente o mais importante. No exemplo a seguir, verificam-se no primeiro gráfico os tipos de problemas mais comuns. No segundo gráfico, têm-se os problemas que geram um maior custo para a organização.

Tabela 04 – Exemplo de utilização do Diagrama de Pareto - Índice de defeitos em um determinado produto.

Tipos de defeitos	Número de defeitos	Total acumulado	% sobre totais	% acumulado
Tensão	104	104	52%	52%
Arranhado	42	146	21%	73%
Furo	20	166	10%	83%
Trinca	10	176	5%	88%
Mancha	6	182	3%	91%
Abertura	4	186	2%	93%
Outros	14	200	7%	100%
Total	**200**	**-**	**100%**	**-**

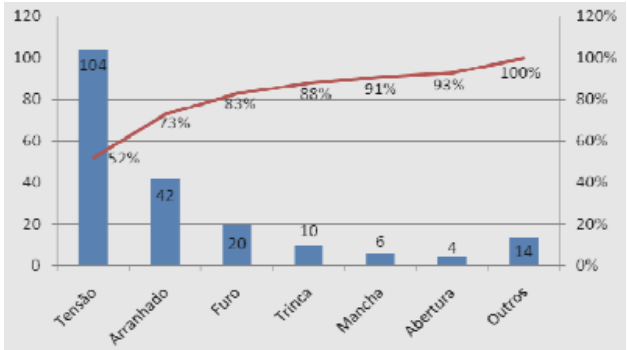


Figura 11 – Diagrama de Pareto para o Índice de defeitos.

Tabela 05 – Exemplo de utilização do Diagrama de Pareto - Tabela de custos por defeito.

Tipos de defeitos	Custo Unitário	Frequência	Custo Total
Tensão	5,00	104	520
Arranhado	6,00	42	252
Furo	30,00	20	600
Trinca	35,00	10	350
Mancha	8,00	6	48
Abertura	25,00	4	100
Outros	11,00	14	154

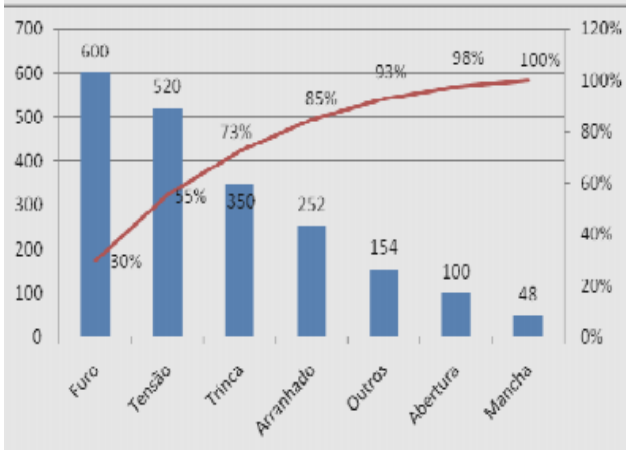


Figura 12 – Diagrama de Pareto para custos por defeito.

Observação: os problemas mais frequentes nem sempre são os mais caros.

C) Folha de Verificação

As folhas de verificação são utilizadas para reunir dados sobre a frequência de um evento ou problema. Dados de folhas de verificação podem ser usados para criar muitas outras ferramentas: diagramas de Pareto, histogramas, entre outros.

Organização **Folha de Verificação**

Elaborado por: 1º Ten César **Data:** 12/06/02 **Processo:** Processo de Compras

Problemas	Verificação	Total
Atraso na liberação de recursos financeiros	IIII	5
Baixo interesse dos fornecedores nas licitações	IIII IIII	10
Especificações de materiais imprecisas	IIII IIII IIII	15
Atraso na liberação de crédito	IIII IIII IIII IIII	20

Figura 13 – Exemplo de folha de verificação.

Das ferramentas de priorização aqui apresentadas deve-se escolher aquela que tenha uma aplicação mais fácil, dependendo do tipo de informação a ser priorizada.

Eventualmente, pode-se até aplicar mais de uma destas ferramentas. Mesmo tendo as ferramentas à disposição, não se deve excluir da análise a experiência as percepções das pessoas envolvidas no processo.

4.6 Identificando as Causas dos Problemas

Após a identificação dos problemas e da priorização dos mais relevantes é necessário que se faça uma análise para a identificação das causas que estão originando estes problemas. As futuras ações de correção ou de prevenção devem ser direcionadas às causas dos problemas e não sobre os efeitos identificados. Nos tópicos seguintes são apresentadas algumas ferramentas para a identificação das causas dos problemas.

Para o sucesso da etapa, é importante tentar excluir o ser humano da fonte de estudo. A maioria das causas identificadas é direcionada às pessoas. Se o objetivo é estabelecer ações que sejam eficazes, eficientes e efetivas, quando focamos o ser humano como "causa" ou "solução", estamos negligenciando nosso objetivo. Treinamento e conscientização devem ser considerados como consequência de melhorias, investimento do desenvolvimento organizacional e atribuições da liderança.

A) Diagrama de Ishikawa ou de Causa e Efeito

Também conhecido como diagrama de espinha de peixe ou diagrama de Ishikawa, essa técnica foi desenvolvida no Japão por Kooru Ishikawa em 1943. É um diagrama esquemático que permite a visualização do efeito estudado e suas principais causas. O objetivo desta técnica é mapear fatores que afetam um problema (efeito negativo) ou resultado desejado. Essa ferramenta contribui para determinar a causa mais provável de um problema ou o fator mais relevante de um resultado

desejado. Na sua construção cada ramo ou raiz é pré-definido, podendo variar conforme demonstra a Figura 14 abaixo:

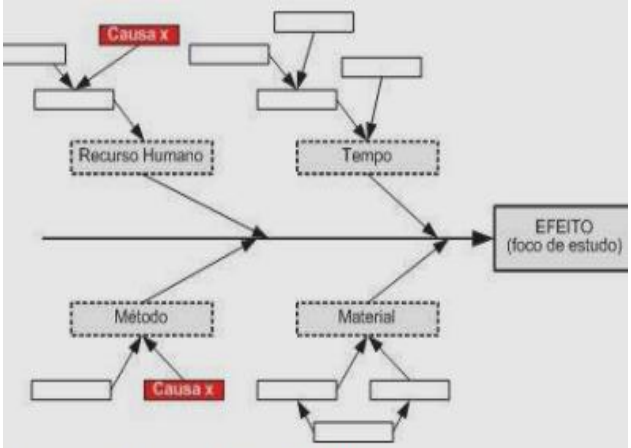


Figura 14 – Demonstração do diagrama de causa e efeito.

Para facilitar a análise, é estabelecido um conjunto de categorias relacionadas com os aspectos que possam interferir no problema ou efeito determinado. Essas categorias são chamadas de fatores de manufatura, ou 6M, porque envolvem:

Mão de obra – inclui os aspectos relacionados as pessoas e a sua forma de trabalho;

Material – inclui os aspectos relacionados a insumos e matérias primas;

Máquina – são os aspectos relativos aos equipamentos;

Medida – inclui a adequação e a confiança nas medidas como aferições, escalas, etc.;

Meio ambiente – são as condições ou aspectos ambientais que possam afetar o processo;

Método – referem-se os procedimentos, rotinas e técnicas utilizadas.

O processo de utilização do Diagrama de Causa e Efeito envolve os seguintes passos:

- ✓ Descrever o problema (efeito negativo) ou resultado a ser analisado;
- ✓ Escolher as raízes de análise que serão utilizadas (Mão de obra, Máquina, Método, Material, Meio Ambiente, Tempo, etc.);
- ✓ Listar as causas mais prováveis;
- ✓ Organizar as causas selecionadas por raiz;
- ✓ Inter-relacionar as causas dentro da sua raiz;
- ✓ Verificar ser existe relação de causas entre as raízes;
- ✓ Selecionar as causas mais prováveis.

A Figura 15 apresenta um exemplo da aplicação de um Diagrama de Ishikawa para determinar as causas de um efeito determinado.

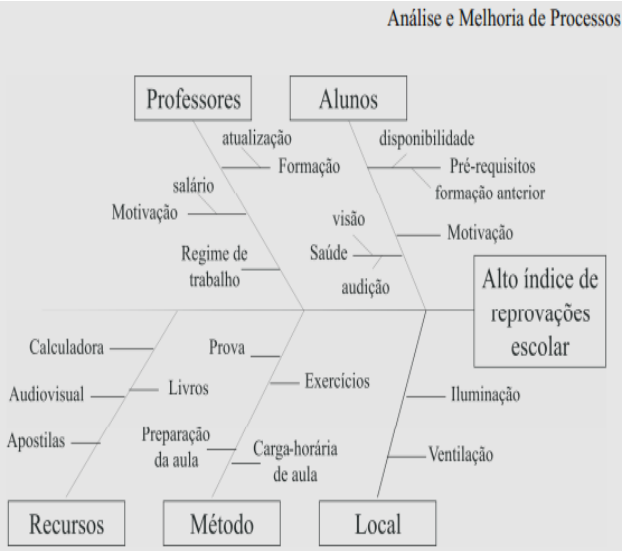


Figura 15 – Determinação das causas de um problema.

A prática de se construir o Diagrama de Causa e Efeito é um processo educacional, pois ele se torna um guia para discussão. As causas são buscadas ativamente e de forma sinérgica e são registradas e hierarquizadas. O diagrama mostra o grau de conhecimento do grupo. Ao término da montagem do diagrama, o grupo conhecerá todos os aspectos do problema, saberá o que será feito e haverá consenso. Os projetos dali decorrentes serão defendidos por todos.

Pode-se utilizar o brainstorming como ferramenta auxiliar para a determinação das causas do problema relatado. O Anexo E apresenta formulário modelo para a utilização da técnica.

B) Análise dos 5 Por Quês

A ferramenta de análise dos 5 Por Quês busca identificar as causas raízes de um problema, de forma bastante simples. Foi desenvolvida por Sakichi Toyoda , fundador da Toyota.

O princípio é muito simples: ao encontrar um problema, você deve realizar 5 iterações perguntando o porquê daquele problema, sempre questionando a causa anterior. Deve ser feito o questionamento até atingir o nível raiz, no qual não é mais possível determinar o desdobramento das causas. A seguir é apresentado um exemplo de sua aplicação.

Problema: Os clientes estão reclamando muito dos atrasos nas entregas.

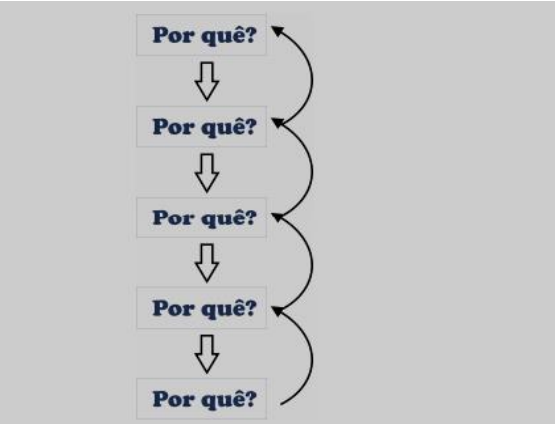
Porque há atrasos? Porque o produto nunca sai da fábrica no momento que deveria.

Porque o produto não sai quando deveria? Porque as ordens de produção estão atrasando.

Porque estas ordens atrasam? Porque o cálculo das horas de produção sempre fica menor do que a realidade.

Porque o cálculo das horas está errado? Porque estamos usando um software ultrapassado.

Porque estamos usando este software? Porque o engenheiro responsável ainda não recebeu treinamento no software mais atual.



Esquema de utilização da ferramenta de análise dos 5 Por Quês.

Pode haver desdobramento na horizontal, para aqueles casos onde o "por que" tem mais de uma resposta relevante. Deve-se tomar cuidado para que não se perca o foco do problema original.

Na realidade, não é necessário que sejam exatamente 5 perguntas. Podem ser menos ou mais, desde que você chegue a real causa do problema. No exemplo, ainda poderia haver um porque mais, e se descobriria que o engenheiro não foi treinado devido a sua forte carga de trabalho. O importante é que esta ferramenta sirva para exercitar as ideias e tire a pessoa de sua zona de conforto.

Também é importante entender que esta é uma ferramenta limitada. Fazer 5 perguntas não substitui uma análise de qualidade detalhada. Uma das principais críticas à ferramenta, é que pessoas diferentes provavelmente chegarão a causas raiz diferentes com estas perguntas. Por isso o ideal é que as perguntas sejam feitas com participação de toda a equipe, para que gere um debate em torno das causas verdadeiras.

Mais uma vez, pode-se utilizar o brainstorming como ferramenta auxiliar para a determinação da causa raiz. O Anexo F apresenta formulário específico para a utilização da ferramenta.

Após a aplicação das técnicas de identificação das causas dos problemas é necessária a aplicação das ferramentas de priorização (matriz GUT, diagrama de Pareto e folha de verificação) para determinar as causas mais relevantes dos problemas existentes. Desta forma, atua-se com eficiência, direcionando os esforços da organização para os pontos mais relevantes.

5. IDENTIFICANDO ALTERNATIVAS DE SOLUÇÃO

O passo seguinte é planejar a eliminação das causas do problema. As ações a serem tomadas têm o objetivo de bloquear as causas dos problemas identificados. Antes de discutir sobre as alternativas de solução, é necessário diferenciar ação corretiva de ação preventiva. A princípio, pode até parecer que é a mesma coisa, haja vista que a forma de desenvolver a solução de ambas é idêntica. Porém, a forma como o responsável se dedica ao gerenciamento do seu processo irá determinar se serão necessárias ações de correção ou de prevenção. É uma questão de atitude, pró-atividade e responsabilidade com suas obrigações.

Ação de Correção ≠ **Ação Preventiva**

Os passos para identificação das alternativas de solução envolvem as seguintes atividades, após a identificação das causas dos problemas:

- Determinar a ação corretiva (planejar a ação de bloqueio do problema);
- Verificar eficácia da ação corretiva;
- Caso a eficácia seja comprovada, implementar a ação corretiva (executar o plano de ação);
- Verificar eficácia da ação corretiva novamente. Caso não seja comprovada a eficácia, determinar novamente as causas do problema;
- Alterar documentação, se necessário.

5.1 Ação Corretiva

Ação corretiva é a ação tomada para eliminar as causas de um problema existente ou de situações indesejáveis de maneira a evitar o reaparecimento das mesmas. Possibilita determinar exatamente algum tipo de problema, tornando a sua resolução mais eficaz e direta, gerando desta forma mais economia para a organização e menor desperdício de energia em situações corriqueiras do dia-a-dia. O foco da ação corretiva é a origem do problema.

A ação corretiva baseia-se nas causas dos problemas identificados, buscando a eliminação da raiz do problema. Caso o problema volte a se repetir no futuro, a ação corretiva não foi eficaz.

5.2 Ação Preventiva

Ação Preventiva é a ação tomada para eliminar as causas de problemas potenciais ou outra situação indesejável a fim de evitar o aparecimento das mesmas. Normalmente, é aplicada antes da implementação de novos produtos, processos ou sistemas, ou antes de modificações já existentes. Ação preventiva é tomada antes de surgir o problema, baseando em informações coletadas durante a execução dos processos. É a aplicação prática da tomada de decisões baseada em fatos. A adoção de ação de prevenção exige o abandono de um estado de latência, buscando do gestor do processo uma atitude proativa na gestão das atividades.

A adoção de ações corretivas e ações preventivas podem e devem ser casadas. Quando da ocorrência de um problema, a intervenção imediata é necessária para que cessem os efeitos e, conforme o caso, a adoção de medidas preventivas impede que novos problemas possam surgir.

5.3 Plano de Ação

Plano de ação é o planejamento das iniciativas necessárias para atingir um resultado desejado. Deve deixar claro tudo o que deverá ser feito e a que tempo, quem é o responsável por cada iniciativa. Além disso, deverá apontar o porque de se realizar tal atividade e como ela será realizada, onde e quanto que isso custa. Envolve responder aos questionamentos do tradicional **5W2H** (what, when, who, why, where, how e how much).

4.2 5W2H

O 5W2H é um método para tomada de ações, utilizado para deixar bem claros os objetivos e as responsabilidades de cada atividade quem compõe tão ação.

What – O que será feito (etapas)

Why – Por que será feito (justificativa)

Where – Onde será feito (local)

When – Quando será feito (tempo)

Who – Por quem será feito (responsabilidade)

How – Como será feito (método)

How much – Quanto custará fazer (custo)

Entretanto, adaptações são bem vindas, desde que sejam realizadas para dinamizar o processo.

Um plano de ação deve ser estabelecido sempre que se determina uma melhoria futura, seja ele o cumprimento de uma meta, de um resultado, a eliminação de um problema, enfim, tudo aquilo que envolve um ideal a ser alcançado. O segredo para o sucesso está na qualidade do planejamento das ações necessárias para o seu alcance.

Para atingir um objetivo, uma meta, precisamos fazer alguma coisa, precisamos agir, realizar uma ou várias ações. Até "não fazer nada" pode ser uma ação necessária para atingir um objetivo. E, exceto nos casos de urgência máxima, precisamos definir uma data para concluir, um prazo. Como para ir a qualquer lugar desconhecido precisamos saber qual o caminho ou ter um mapa, para chegar a um objetivo também precisamos de uma orientação, ou seja, precisamos do Plano de Ação. Além disso, é a garantia de que nenhuma etapa importante será esquecida ou negligenciada.

Uma grande vantagem do plano de ação é o envolvimento das pessoas. Quanto mais detalhado for o plano, maior será a motivação e o comprometimento de todos. Fica fácil perceber qual o caminho que a organização pretende seguir. Isso gera o envolvimento necessário para a execução das atividades e aumenta as chances de sucesso do plano.

Para a elaboração de um plano de ação não é necessário nada de especial. Devemos ter apenas as informações para preencher o conteúdo do mesmo. O quadro a seguir apresenta um modelo de plano de ação, que utiliza uma adaptação do tradicional 5W2H, mas apresenta as informações necessárias para a realização do mesmo.

Uma vez elaborados os planos de ação, vem o mais importante. Colocá-lo em prática, coordenar a execução das iniciativas, acompanhar, ou seja, praticar a gestão do processo.

Objetivo Estratégico	RF 1: Oferecer soluções em gestão	Pág.
Responsável pelo OE	Gerente de Modernização e Qualidade - Antônio Sávio de Moraes	1 / 11
Ação Estratégica	AE 06: Disseminar o Programa de Excelência na Gestão Pública (PEG)	versão 00
Responsável pela AE	Antônio Sávio de Moraes	
Formas de acompanhamento	Indicadores: "Organizações adesas" e "Evolução da satisfação dos cidadãos".	

Iniciativas	Como	Quando	Responsável	Custo	Resultado Esperado	Realizado (S/N)	Novo Prazo
Elaboração de um resumo sobre o PEG (forma de atuação e potencialidades)	Produzir uma resenha sucinta e uma apresentação sobre o PEG (visão geral)	30/08/2008	Fernando	Sem custo	Resenha elaborada.		
Obter apoio do Superintendente de Gestão e do Secretário da Fazenda ao PEG	Apresentação sobre o PEG ao Superintendente e ao Secretário	30/08/2008	Sávio	Sem custo	Apresentação realizada e apoio obtido.		
Revisar o material de referência do PEG	Analisar o conteúdo e atualizar o material.	30/09/2008	Equipe do PEG	Sem custo	Material revisado.		
Produzir cadernos do PEG	Enviar material de referência para gráfica	10/10/2008	Fernando	R$ 75.000,00	Cadernos produzidos		
Concluir termo de referência para aquisição de banco de horas de consultoria	Preparar o documento e solicitar 3 orçamentos	15/10/2008	Fernando	Sem custo	TR concluído e orçamentos obtidos.		
Atualizar conteúdo do site do PEG	Definir estrutura de conteúdo do site e adequar informações do Documento de Referência	15/10/2008	Equipe de informática	Sem custo	Site reformulado e em funcionamento.		

5.4 Cronograma de Atividades

Para facilitar o acompanhamento da realização das iniciativas do plano de ação, sugere-se a utilização do cronograma de atividades, que é a representação esquemática dos prazos envolvidos na realização de diversas atividades. É importante, pois permite verificar a simultaneidade de realização de diferentes ações e a sua interferência na realização de outras atividades. É uma excelente ferramenta de gestão, pois permite visualizar a necessidade de readequações de prazos, com relativa velocidade. Produz, ainda, conhecimento para a organização, haja vista que é possível comparar o planejado com o realizado, servindo de subsídio para as futuras atividades.

Tabela 06 – Exemplo de cronograma.

Cronograma BSC (parte)		Mês															
		S	T	Q	Q	S	S	D	S	T	Q	Q	S	S	D	S	T
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16
Definição do Grupo de PE	Planejado	x	x				-	-						-	-		
	Realizado	0	0				-	-						-	-		
Levantamento das necessidades das PIs.	Planejado			x	x	x	-	-	x	x				-	-		
	Realizado				0	0	-	-	0	0	0			-	-		
Definição das perspectivas	Planejado						-	-	x	x				-	-		
	Realizado						-	-	0					-	-		
Preparação do evento	Planejado			x	x	x	-	-	x	x				-	-		
	Realizado			0	0	0	-	-	0	0				-	-		
Evento de abertura	Planejado						-	-			x			-	-		
	Realizado						-	-			0			-	-		
Consolidação das informações	Planejado						-	-				x	x	-	-		
	Realizado						-	-					0	-	-	0	0
Definição dos Objetivos Estratégicos	Planejado						-	-				x	x	-	-	x	x
	Realizado						-	-						-	-	0	0
Elaboração do Mapa Estratégico	Planejado						-	-						-	-	x	x
	Realizado						-	-						-	-		

5.5 Avaliação da Eficácia com PDCA

O Ciclo PDCA foi originalmente desenvolvido na década de 1930, nos Laboratórios da Bell Laboratories nos EUA, pelo estatístico Walter A. Shewhart, definido como um ciclo estatístico de controle dos processos que pode ser aplicado para qualquer tipo de processo ou problema. Este método foi popularizado na década de 1950, pelo também estatístico, W Ewards Deming, que o aplicou de forma sistemática dentro de conceitos da Qualidade Total em seus trabalhos desenvolvidos no Japão.

O PDCA pode ser definido como um valioso método de controle e melhoria dos processos organizacionais que, para ser eficaz deve estar disseminado e dominado conceitualmente e operacionalmente por todos os colaboradores da organização. É o caminho para se atingir as metas atribuídas aos diferentes processos organizacionais.

O ciclo do PDCA é projetado de maneira a produzir uma sistematização do planejamento e execução das ações organizacionais, através do fluir contínuo do ciclo em uma espiral crescente de melhoria, no qual o processo ou padrão sempre pode ser reavaliado e um novo ou uma melhoria de processo poderá ser promovida. O PDCA é umaimportante ferramenta para o processo de solução de problemas crônicos que prejudicam o desempenho de um projeto, processo ou serviço.

O PDCA aprofunda a capacidade de planejamento da organização. Deve ser encarado como um processo de tomada de decisão, associado com as demais ferramentas apresentadas nesta apostila. Utilizar o PDCA no dia-a-dia induz a adoção de medidas preventivas. A sua utilização é simples, o que pode tornar um perigo, pois as pessoas acham que o estão utilizando de forma eficaz e o adotam de qualquer maneira. Gerenciar exige conhecimento e, para isso, não há substituto.

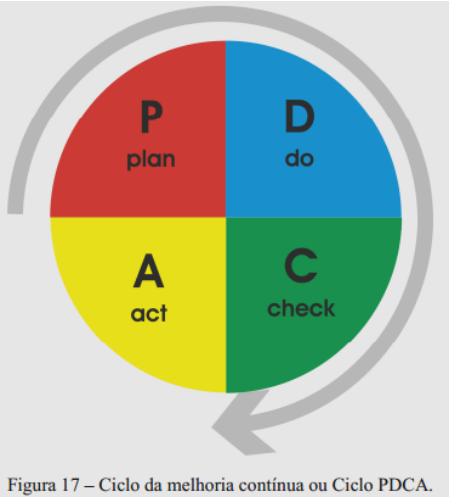


Figura 17 – Ciclo da melhoria contínua ou Ciclo PDCA.

Plan (planejar) – muitos autores consideram a etapa do planejar como a mais importante do ciclo, pois está relacionada à eficácia da solução a ser empregada, portanto, devendo ser elaborada de maneira minuciosa e atenta aos detalhes. Nesta etapa a atenção deve estar voltada para a definição dos objetivos/metas, para a definição dos métodos e procedimentos a serem empregados, bem como a definição dos indicadores ou itens de controle que serão utilizados para monitorar a eficácia das soluções.

Do (fazer) – esta etapa depende da elaboração do planejamento. Consiste na execução dos planos de ação estabelecidos. Enquanto o planejamento está voltado para a eficácia das ações, a etapa de execução esta relacionada à eficiência dos processos. Esta etapa pode ser subdividida em duas outras. Treinamento e a execução propriamente dita. Na etapa de treinamento, as pessoas devem ser preparadas para atuarem utilizando as soluções estabelecidas, enquanto que na etapa de execução, as atividades devem ser colocadas em prática e o seu desempenho monitorado através de itens de controle (indicadores de processo).

Check (verificar) – a terceira etapa do ciclo está relacionada com a verificação das ações executadas. Esta etapa se relaciona ao processo de comparação entre os resultados obtidos através das práticas e os indicadores estabelecidos no planejar, com a finalidade de mensuração da eficácia da solução escolhida. Esta etapa é considerada como a fase mais importante do ciclo, devendo ser enfatizada dentro da organização, a fim de se obter resultados satisfatórios e eficazes ao final de cada ciclo. É nesta etapa que, a partir dos dados levantados à organização deve efetuar as análises críticas de suas ações, promovendo, se necessário, ações de correção ou melhoria, na solução adotada ou nos próprios processos.

Act (agir) – esta etapa está relacionada com a melhoria dos processos organizacionais e na correção dos padrões estabelecidos. Aqui surgem as desejadas inovações que afetam toda a organização e, às vezes, a sociedade.

Aplicar o ciclo PDCA não é aplicação do bom-senso, que se baseia em pressuposições.

A maioria das pessoas passa por cima das etapas do PDCA durante a melhoria de um processo, supondo que conhecem ou que controlam algum fator envolvido. Esse tipo de falha é bastante comum e tem como consequência a perda de controle dos fatores que influenciam no processo.

Aplicando as ferramentas do MAMP no PDCA, teremos a seguinte distribuição de atividades.

Tabela 07 – Relacionamento da aplicação do MAMP com o PDCA.

P	1. Identificação do problema 2. Observação (indicadores de desempenho) 3. Análise de causas 4. Plano de ação
D	5. Execução do plano de ação
C	6. Verificação dos itens de controle (indicadores de desempenho)
A	7. Padronização (elaboração de POPs) 8. Encerramento do ciclo

6. NORMATIZAÇÃO DO PROCESSO

A normatização é considerada a última etapa da melhoria de processos. Nesta fase, elaboram-se as normas e fluxos bem como a documentação de apoio. A definição das normas, a descrição da rotina e a elaboração dos fluxos e demais documentos de apoio, propiciarão a operacionalidade do processo.

Todo o trabalho de normatização deve ser feito com a participação efetiva do pessoal que executa o processo, seguindo as regras da organização.

A regra principal da normatização do processo é: só se padroniza aquilo que é necessário padronizar. A dúvida é: o que é necessário padronizar? Uma resposta direta pra essa questão não existe. Mas a organização deve começar pelas tarefas prioritárias, aquelas mais relevantes, até mesmo pra criar uma cultura interna de padronização das atividades. Aos poucos, a organização vai expandindo as áreas contempladas até onde ela julgar que seja necessário.

6.1 Procedimento Operacional Padrão

O Procedimento Operacional Padrão – POP (Standard Operation Procedure - SOP) é um documento que expressa o planejamento do trabalho repetitivo que deve ser executado para o alcance de uma meta padrão.

Tem como objetivo padronizar e minimizar a ocorrência de desvios na execução de tarefas fundamentais, para o funcionamento correto do processo. Ou seja, um POP coerente garante que a qualquer momento as ações tomadas sejam as mesmas, independentemente de dia, de operador, ou de qualquer outro fator. Ou seja, aumenta-se a previsibilidade de seus resultados, minimizando as variações causadas por imperícia e adaptações aleatórias.

O POP torna-se uma excelente ferramenta para o treinamento da força de trabalho, pois sistematiza todas as atividades que devam ser executadas, dentro de um processo.

A padronização de processos nasceu logo após a revolução industrial com o início da mecanização dos processos industriais, saindo assim da forma artesanal predominante até o momento. No início do século vemos um exemplo claro da busca pela padronização diante da produção dos carros da Ford, onde a linha de produção só fabricava carros da cor preta.

Acontece que esta forma de padronização tem seu foco no processo, é claro que para a administração da indústria automobilística a ideia de se produzir carros de apenas uma cor é vista com bons olhos. Porém, para o usuário, a falta de opções não seria de sua satisfação.

Como hoje, num mercado extremamente competitivo, satisfação e qualidade andam juntas não há mais espaços para produtos padronizados sem a satisfação de seus clientes. Com isso, temos hoje uma padronização de produtos e serviços com foco no cliente, seus interesses e desejos de satisfação têm caráter prioritário. Não devemos engessar uma organização para dentro de forma a podarmos sua capacidade de interagir com seus clientes e captar suas necessidades e desejos. Assim como a Ford se adaptou com novas necessidades de mercado e hoje produz carros com inúmeras cores e modelos, o mercado também exigiu de outras organizações, inclusive as públicas, novas adaptações de modo a suprir o desejo por garantia da qualidade na prestação de serviços.

O Manual de Procedimentos é a sistematização de todos os Procedimentos Operacionais Padrão (POPs) de uma organização. Esta coletânea de procedimentos é de responsabilidade da Alta Administração da organização (ou pessoa designada) e deverá estar completa, atualizada e revisada por pessoa capaz. As organizações, numa visão mais ampla de atividade, tornaram a padronização de seus serviços e produtos como ponto primordial para conquistar a satisfação dos usuários de seus serviços. O Procedimento Operacional Padrão (POP), seja técnico ou gerencial, é a base para garantia da padronização de suas tarefas e assim garantirem a seus usuários um serviço ou produto livre de variações indesejáveis na sua qualidade final.

O conteúdo dos POPs é variável e depende da natureza da organização e do tipo de processo que está sendo padronizado. A seguir, é apresentada uma lista do conteúdo básico de um procedimento, lembrando que esta lista é apenas uma referência. Os itens devem ser escolhidos de acordo com a necessidade do processo.

- ✓ Objetivos;
- ✓ Área de aplicação;
- ✓ Responsabilidade;
- ✓ Lista de equipamentos;
- ✓ Lista de material;
- ✓ Padrões esperados;
- ✓ Detalhamento (descrição das atividades, incluindo as condições de realização e os pontos e métodos de controle);
- ✓ Registros;
- ✓ Anexos;
- ✓ Informações sobre revisão e aprovação do documento.

6.2 Etapas para Elaboração do Procedimento Operacional Padrão

São apresentados neste item, os passos necessários para a elaboração de um Procedimento Operacional Padrão. Transcrever as tarefas rotineiras que todos fazemos mecanicamente para uma folha de papel nem sempre é uma tarefa fácil, talvez seja um pouco cansativa, mas devemos tomar alguns cuidados.

- ✓ Utilize o fluxograma do processo para visualizar todas as etapas do mesmo;
- ✓ Descreva, em sequência, as etapas da realização do processo. Atenção àquelas atividades críticas, que interferem diretamente no resultado final;
- ✓ As pessoas que executam as tarefas devem colaborar com o desenvolvimento do procedimento, ainda que a redação final do documento fique a cargo de uma área específica para isso;
- ✓ A linguagem do procedimento deverá estar em consonância com o grau de instrução das

pessoas envolvidas nas atividades. Dê preferência à uma linguagem simples e objetiva.

- ✓ Nunca copie procedimentos de livros ou de outras organizações. Existem particularidades que devem ser consideradas em cada processo organizacional;
- ✓ Faça análises críticas (pelo menos duas vezes por ano) sobre a aplicabilidade de seus procedimentos, sobre o seu conteúdo e se os mesmos estão sendo seguidos.

O conteúdo do POP, assim como sua aplicação, deverá ter o completo entendimento e familiarização por parte dos funcionários que tenham participação direta e/ou indireta na qualidade final daquele procedimento. Normalmente a ingerência de supervisores, coordenadores e diretores neste ponto é uma das causas de ineficiência na implantação de um Sistema da Qualidade. Cabendo aos mesmos as responsabilidades pela revisão e aprovação do POP.

O Anexo G apresenta um modelo de procedimento, utilizado em solicitação de Help Desk.

7. CONSOLIDANDO O PROCESSO

A melhoria de processos não termina com a elaboração de procedimentos ou a sua revisão.

É necessário desenvolver outras ações para que as modificações realizadas possam fazer parte da rotina das pessoas envolvidas. Para isso deve haver investimentos na disseminação das informações e no treinamento das pessoas.

7.1 Disseminação das Informações

Consiste em comunicar a todos os envolvidos as informações sobre o novo processo.

Esta fase é importante, pois muitos problemas podem ocorrer durante a implantação por falta ou por uma comunicação errada. Deve-se utilizar uma linguagem acessível e de fácil compreensão, evitando termos técnicos complexos ou que possam trazer dupla interpretação. As informações podem ser divulgadas através de comunicados, reuniões, apresentações, seminários, normas, folhetos, revistas, intranet, enfim, de uma gama de situações que dependerá das condições existentes na organização. É importante assegurar que as informações corretas cheguem às pessoas certas, no momento oportuno.

7.2 Treinamento

O envolvido com o novo processo deve ser treinado, com base no levantamento de necessidade de treinamento já realizado. O novo processo só deve ser colocado em pleno funcionamento quando os seus executores estiverem seguros de seus conhecimentos sobre o processo.

O interessante é que os produtos gerados pelas ferramentas utilizadas na análise e melhoria dos processos servem como apoio à capacitação da força de trabalho, em todos os níveis.

8. QUADRO RESUMO

A seguir é apresentado um quadro com o resumo das atividades necessárias para a realização da Análise e Melhoria de Processos, utilizando o MAMP.

Tabela 08 – Quadro resumo da aplicação do MAMP.

ETAPA	OBJETIVO	COMO FAZER
1. Mapeamento do processo	Determinar a sequência de atividades do processo	- Formulário específico (Anexo A) adicionalmente, - Brainstorming - Brainwriting
2. Elaboração do fluxograma	Representar graficamente o processo	- Formulário específico (Anexo B)
3. Monitoramento do processo	Estabelecer forma proativa de acompanhamento do processo	- Formulário específico (Anexo C)
4. Identificando problemas	Analisar o processo e identificar falhas na sua operação	- Brainstorming - Brainwriting
5. Priorizando problemas	Selecionar os problemas mais relevantes	- Matriz GUT - Diagrama de Pareto - Folha de verificação
6. Identificando as causas dos problemas	Determinar os pontos a serem enfrentados	- Diagrama de Ishikawa - Análise dos 5 Por Quês adicionalmente, - Brainstorming - Brainwriting
7. Priorizando as causas dos problemas	Selecionar as causas mais relevantes	- Matriz GUT - Diagrama de Pareto - Folha de verificação
8. Identificando alternativas de solução	Elaborar planos de ação com as soluções encontradas	- Plano de ação - Cronograma de atividades adicionalmente, - Brainstorming - Brainwriting - Matriz GUT
9. Normatização do processo	Elaborar procedimento operacional padrão	Redação do texto do POP

QUESTÕES DE CONCURSOS

1) (FUB) Com relação à administração de processos, julgue o item.

1 Uma estrutura organizacional embasada em processos é uma estrutura construída em torno do modo de fazer o trabalho, e não em torno de habilitações ou de poderes específicos.

2) (TRE-PI) Uma estrutura organizacional é representada pelo

a) Fluxograma.
b) Diagrama de Bloco.
c) Funcionograma.
d) Organograma.
e) “Layout”.

3) (ARCE) A soma total das maneiras pelas quais o trabalho é dividido em tarefas distintas e, posteriormente, como a coordenação é realizada entre essas tarefas é denominada:

a) estrutura de uma organização.
b) planejamento estratégico.
c) missão da organização.
d) reengenharia da organização.
e) redesenho dos processos.

4) (AGU) As organizações formais necessitam descobrir formas eficazes de administração; uma delas é a departamentalização, que pode ser entendida como:

a) o agrupamento de funções relacionadas em unidades gerenciáveis para atingir objetivos organizacionais de maneira eficiente e eficaz.
b) uma quantidade significativa de autoridade delegada aos níveis mais baixos de uma organização.

c) a forma de delegação que envolve uma quantidade ilimitada de poder, conforme os objetivos organizacionais.

d) a divisão de pessoas, conforme a delegação de autoridade de cada uma, envolvendo a combinação de uma forma possível.

e) um novo método de gerenciamento, com base na delegação, na centralização e nos padrões de desempenho.

5) (TRF) O organograma linear tem por finalidade apresentar graficamente:

a) as diferentes unidades de uma organização, interligadas por meio de linhas de subordinação hierárquica ou funcionais existentes entre elas.

b) a estrutura organizacional contendo as unidades, seus titulares e suas atribuições e responsabilidades.

c) a estrutura de organização do trabalho, estabelecendo as unidades, atividades, responsáveis e prazos a serem cumpridos dentro de um planejamento definido.

d) organização departamentalizada, cuja estrutura está orientada por processos de trabalhos lineares.

e) os fluxos de informações existentes dentro do ambiente estruturado, demonstrando as entradas, processamentos e saídas.

6) (TC-ES) Uma das funções básicas da administração é organização ou estruturação, que consiste na reunião e coordenação de atividades e de recursos necessários para o alcance dos objetivos organizacionais. Para o exercício adequado desta função, diversos modelos de estrutura vêm sendo propostos, implementados e combinados de acordo com os objetivos, as estratégias, preferências e necessidades de cada organização. Entre os modelos abaixo, indique aqueles que mais enfatizam a descentralização e o trabalho em equipe.

a) Funcional e por cliente

b) Matricial e por projeto

c) Por processo e por produto

d) Por processo e por projeto

e) Funcional e por área geográfica

7) (ASSEMBLÉIA LEGISLATIVA-SP) Ao optar pela departamentalização por projeto, a qual combina as estruturas por função e por produto, a diretoria do Parque Águas claras Ltda solicitou que você traduzisse esta opção em um novo organograma, sendo escolhido o organograma:

a) funcional

b) por clientes

c) matricial

d) por território

8) (ASSEMBLÉIA LEGISLATIVA-SP) Uma vantagem da departamentalização por produtos em uma empresa é a alternativa:

a) facilita a coordenação dos resultados esperados de cada grupo de produtos.

b) pode criar uma situação em que os gerentes de produtos se tornam muito poderosos.

c) possibilidade de atuação direta em determinada região.

d) maior facilidade de conhecer os fatores e problemas locais por ocasião da decisão.

9) (TRE-PE) No desenvolvimento de projetos, a estrutura mais adequada para flexibilizar a formação de equipes multifuncionais de conhecimentos especializados e otimizar os controles é a

a) linear.

b) staff.

c) departamentalizada.

d) matricial.

e) de remuneração de carreira em y.

10) (TRE-ES) Assinale a alternativa correta.

Uma organização apresenta uma estrutura organizacional centralizada quando as:

a) decisões são tomadas pelos integrantes dos níveis estratégicos da organização.

b) decisões são tomadas pelos integrantes dos níveis estratégico e operacional das organizações.

c) decisões são tomadas pelos integrantes dos níveis tático e operacional das organizações.

d) decisões são tomadas pelos integrantes dos níveis estratégico e tático das organizações.

11) (TRE-SC) A estrutura organizacional é o arranjo que expressa os elementos constitutivos de uma organização pública.

Com relação aos tipos de estrutura, assinale a alternativa **INCORRETA**.

a) A estrutura linear ou mista demonstra o princípio básico da unidade de comando, segundo o qual cada empregado deve receber orientações de apenas um superior.

b) A estrutura linear ou mista não expressa o princípio básico da unidade de comando, portanto, cada servidor recebe orientações simultâneas, de mais de um supervisor.

c) Dentre as vantagens da estrutura linear ou mista, destacam-se a limitação da responsabilidade do colaborador e a rigidez na disciplina.

d) A organização linear é uma organização de forma piramidal, caracterizada pela unidade de comando, de direção, centralização da autoridade e princípio escalar.

12) (SEAD-TO) José, consultor de empresas, após conhecer a Indústria Farmacêutica Remedial, elaborou um relatório que mostrava existir: dificuldade dos órgãos superiores em controlar cargos hierarquicamente inferiores; problemas quanto à delimitação de responsabilidades, além de forte tendência para a competição, gerando distorções e conflitos na organização. Tais desvantagens identificam na empresa uma estrutura organizacional do tipo:

a) linear.

b) funcional.

c) colegiada.

d) staff.

e) por projeto.

13) (SEAD-TO) A análise da estrutura departamental da Empresa Labtrol revelou que ela exigia forte concentração intradepartamental, originando barreiras,

e era inadequada frente a circunstâncias externas mutáveis. Sua abordagem não visualizava o que acontecia fora da organização e de cada departamento. Essas críticas podem ser feitas a um tipo de departamentalização por:

a) serviços.

b) clientes.

c) projetos.

d) função.

e) localização geográfica.

14) (SEAD-CE) Considere as seguintes afirmativas.

"A estrutura _____, baseada na ideia de projetos, consiste na reunião temporária de especialistas lotados em diferentes unidades para a realização de determinada tarefa".

"A organização hierárquica é a apresentada por intermédio do gráfico em forma de _____, conhecido ao longo dos tempos como organograma clássico, tradicional, hierárquico, militar e outras nomenclaturas".

Marque a opção que preenche, na ordem e corretamente, as lacunas dos enunciados.

a) piramidal; retângulos.

b) matricial; pirâmide.

c) social; círculos.

d) funcional; rede.

15) (EPE) A estrutura organizacional de uma organização é representada por um gráfico denominado organograma. Nele podem-se ter as seguintes informações: divisão do trabalho, comunicação e autoridade e hierarquia. Esta última informação é representada por:

a) retângulos que indicam unidades de trabalho.

b) retângulos que definem responsabilidade dos cargos.

c) retângulos que definem responsabilidade dos departamentos.

d) linhas cheias que ligam retângulos, mostrando a dependência dos cargos.

e) número de níveis em que os retângulos estão agrupados.

GABARITO

1	**2**	**3**	**4**	**5**	**6**	**7**	**8**	**9**	**10**
C	D	A	A	A	B	C	A	D	A
11	**12**	**13**	**14**	**15**					
B	B	D	B	E					

GESTÃO DE CONTRATOS[1]

CONCEITO E CARACTERÍSTICAS

A gestão de contratos é atividade exercida pela Administração visando ao controle, ao acompanhamento e à fiscalização do fiel cumprimento das obrigações assumidas pelas partes.

[1] **GESTÃO DE CONTRATOS NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA. Fonte:** SINDAF – Sindicato dos Auditores de Finanças Públicas do Estado do Rio Grande do Sul

Deve pautar-se por **princípios de eficiência e eficácia**, além dos demais princípios regedores da atuação administrativa, de forma a se observar que a execução do contrato ocorra com qualidade e em respeito à legislação vigente, assegurando ainda:

a) Segurança para o Gestor e para o Fiscal sobre a execução do contrato;

b) A plena execução das atividades programadas no Termo de Referência, Projeto Básico, Projeto Executivo e congêneres, e a garantia da execução do objeto contratual;

c) O atendimento das necessidades do INPI, no momento adequado e no prazo ajustado; d) Adequação das contratações, por meio do envolvimento das áreas de competência, na elaboração dos Projetos Básicos ou Termos de Referência que lhes interessam diretamente;

e) O cumprimento das obrigações do INPI de forma a que os fornecedores considerem o órgão como confiável, com reflexos favoráveis nos custos apurados nas licitações;

f) O efetivo cumprimento das cláusulas contratuais, assegurando o adimplemento e a excelência no atendimento aos requisitos técnicos e de qualidade nas obrigações contratuais;

g) Uma contínua ascensão da qualidade dos procedimentos licitatórios, por meio da incorporação das correções feitas em procedimentos anteriores, tanto em sanções como em exigências;

h) O registro completo e adequado de faltas cometidas pelo fornecedor de forma a facilmente solucionar as suas contestações quanto à inadimplência;

i) A correta aplicação dos recursos financeiros a cargo do INPI, garantindo estar sendo pago o que efetivamente foi recebido em obras, serviços, materiais e equipamentos;

j) O tratamento de todas as empresas contratadas com igualdade de procedimentos, eliminando qualquer forma de tratamento que possa representar descumprimento dos princípios da isonomia e da legalidade;

k) Procedimentos administrativos claros e simples com burocracia reduzida, de forma a facilitar a gestão e a fiscalização de contratos.

A Constituição da República, no seu artigo 37, § 8°, conquanto não mencione o termo contrato de gestão, preceitua que a autonomia gerencial, orçamentária e financeira dos órgãos e entidades da administração direta e indireta poderá ser ampliada mediante contrato, que tenha por objeto a fixação de metas de desempenho para o órgão ou entidade, cabendo à lei dispor sobre o prazo de duração do contrato, os controles e critérios de avaliação de desempenho, direitos, obrigações e responsabilidades, a remuneração do pessoal.

A Lei Federal n° 9.637/1998, de 15/5/1998, que dispõe acerca da qualificação de entidades, sem fins lucrativos, como organizações sociais, prevê, expressamente, nos seus artigos 5°, 6° e 7°, o contrato de gestão, pelo qual se estabelece vínculo jurídico entre a Administração Pública e a organização social.

Seção III
Do Contrato de Gestão

Art. 5º *Para os efeitos desta Lei,* ***entende-se por contrato de gestão o instrumento firmado entre o Poder Público e a entidade qualificada***

como organização social, com vistas à formação de parceria entre as partes para fomento e execução de atividades relativas às áreas relacionadas no art. 1º.

Art. 6º *O contrato de gestão, elaborado de comum acordo entre o órgão ou entidade supervisora e a organização social, discriminará as atribuições, responsabilidades e obrigações do Poder Público e da organização social.*

Parágrafo único. O contrato de gestão deve ser submetido, após aprovação pelo Conselho de Administração da entidade, ao Ministro de Estado ou autoridade supervisora da área correspondente à atividade fomentada.

Art. 7º *Na elaboração do contrato de gestão, devem ser observados os princípios da legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade, economicidade e, também, os seguintes preceitos:*

I - especificação do programa de trabalho proposto pela organização social, a estipulação das metas a serem atingidas e os respectivos prazos de execução, bem como previsão expressa dos critérios objetivos de avaliação de desempenho a serem utilizados, mediante indicadores de qualidade e produtividade;

II - a estipulação dos limites e critérios para despesa com remuneração e vantagens de qualquer natureza a serem percebidas pelos dirigentes e empregados das organizações sociais, no exercício de suas funções.

Parágrafo único. Os Ministros de Estado ou autoridades supervisoras da área de atuação da entidade devem definir as demais cláusulas dos contratos de gestão de que sejam signatários.

A doutrina atualizada de Meirelles (2006, p. 267) anota que o contrato de gestão, consoante o art. 5°, da Lei Federal n.° 9.637/1998, é o "instrumento a ser firmado entre o Poder Público e a entidade qualificada como organização social, com vistas à formação de parceria entre as partes para fomento e execução de atividades relativas às áreas relacionadas no artigo 1°."

As atividades previstas no artigo retrocitado abrangem as dirigidas ao ensino, à pesquisa científica, ao desenvolvimento tecnológico, à proteção e preservação do meio ambiente, à cultura e à saúde.

Contrato de gestão, segundo a doutrina atualizada de Gasparini (2011, p. 861), é o "ajuste celebrado pelo Poder Público com órgãos e entidades da Administração direta, indireta e entidades privadas qualificadas como organizações sociais, para lhes ampliar a autonomia gerencial, orçamentária e financeira ou para lhes prestar variados auxílios e lhes fixar metas de desempenho na consecução de seus objetivos."

No contrato de gestão fixam-se as metas a serem cumpridas pela entidade, que, em contrapartida, recebe recursos orçamentários do Poder Público. Assim, de acordo com o cronograma de desembolso previsto no contrato de gestão, são assegurados às organizações sociais os créditos previstos no orçamento e as respectivas liberações financeiras.

Faculta-se ao Poder Executivo a cessão especial de servidor para as organizações sociais, com ônus para a origem, consoante o contido no artigo 14, da Lei Federal n.° 9.637/1998.

Art. 14*. É facultado ao Poder Executivo a cessão especial de servidor para as organizações sociais, com ônus para a origem.*

§ 1º Não será incorporada aos vencimentos ou à remuneração de origem do servidor cedido qualquer vantagem pecuniária que vier a ser paga pela organização social.

§ 2º Não será permitido o pagamento de vantagem pecuniária permanente por organização social a servidor cedido com recursos provenientes do contrato de gestão, ressalvada a hipótese de adicional relativo ao exercício de função temporária de direção e assessoria.

§ 3º O servidor cedido perceberá as vantagens do cargo a que fizer juz no órgão de origem, quando ocupante de cargo de primeiro ou de segundo escalão na organização social.

Às organizações sociais poderão ser destinados bens públicos, mediante permissão de uso, necessários ao cumprimento das metas previstas no contrato de gestão, a teor do disposto no artigo 12 do diploma legal supradito.

Art. 12. *Às organizações sociais poderão ser destinados recursos orçamentários e bens públicos necessários ao cumprimento do contrato de gestão.*

§ 1º São assegurados às organizações sociais os créditos previstos no orçamento e as respectivas liberações financeiras, de acordo com o cronograma de desembolso previsto no contrato de gestão.

§ 2º Poderá ser adicionada aos créditos orçamentários destinados ao custeio do contrato de gestão parcela de recursos para compensar desligamento de servidor cedido, desde que haja justificativa expressa da necessidade pela organização social.

§ 3º Os bens de que trata este artigo serão destinados às organizações sociais, dispensada licitação, mediante permissão de uso, consoante cláusula expressa do contrato de gestão.

Segundo o Manual Básico do TCESP – Repasses Públicos ao Terceiro Setor (2007, p. 78), na celebração do contrato de gestão o poder contratante e a organização social – OS qualificada estão condicionados inicialmente à transferência e ao aceite da execução de serviços públicos preexistentes, previstos em lei.

Nessa senda, o citado ajuste destina-se a transferir a gestão de atividade, órgão ou entidade pública para a iniciativa privada; contudo, apenas para entes que possuam capacitação comprovada pela Administração Pública, com diretrizes que evidenciem ênfase no atendimento do cidadão-cliente, nos resultados qualitativos e quantitativos, nos prazos pactuados e no controle social das atividades desenvolvidas, segundo o que preceitua o artigo 20 da Lei Federal n.° 9.637/1998.

Art. 20. *Será criado, mediante decreto do Poder Executivo, o Programa Nacional de Publicização - PNP, com o objetivo de estabelecer diretrizes e critérios para a qualificação de organizações sociais, a fim de assegurar a absorção de atividades desenvolvidas por entidades ou órgãos públicos da União, que atuem nas atividades referidas no art. 1o, por organizações sociais, qualificadas na forma desta Lei, observadas as seguintes diretrizes:*

I - ênfase no atendimento do cidadão-cliente;

II - ênfase nos resultados, qualitativos e quantitativos nos prazos pactuados;

III - controle social das ações de forma transparente.

Di Pietro (2008, p. 470) preleciona que a organização social – OS é a "qualificação jurídica dada a pessoa jurídica de direito privado, sem fins lucrativos, instituída por iniciativa de particulares, e que recebe delegação do Poder Público, mediante contrato de gestão, para desempenhar serviço público de natureza social."

Assim, a associação civil ou fundação privada habilita-se perante o Poder Público e, desde que atendidos os requisitos estabelecidos no artigo 2° da Lei Federal n.° 9.637/1998 , recebe a qualificação, que pode ser cancelada, por descumprimento das disposições contidas no contrato de gestão.

Art. 2º *São requisitos específicos para que as entidades privadas referidas no artigo anterior habilitem-se à qualificação como organização social:*

I - comprovar o registro de seu ato constitutivo, dispondo sobre:

a) natureza social de seus objetivos relativos à respectiva área de atuação;

b) finalidade não-lucrativa, com a obrigatoriedade de investimento de seus excedentes financeiros no desenvolvimento das próprias atividades;

c) previsão expressa de a entidade ter, como órgãos de deliberação superior e de direção, um conselho de administração e uma diretoria definidos nos termos do estatuto, asseguradas àquele composição e atribuições normativas e de controle básicas previstas nesta Lei;

d) previsão de participação, no órgão colegiado de deliberação superior, de representantes do Poder Público e de membros da comunidade, de notória capacidade profissional e idoneidade moral;

e) composição e atribuições da diretoria;

f) obrigatoriedade de publicação anual, no Diário Oficial da União, dos relatórios financeiros e do relatório de execução do contrato de gestão;

g) no caso de associação civil, a aceitação de novos associados, na forma do estatuto;

h) proibição de distribuição de bens ou de parcela do patrimônio líquido em qualquer hipótese, inclusive em razão de desligamento, retirada ou falecimento de associado ou membro da entidade;

i) previsão de incorporação integral do patrimônio, dos legados ou das doações que lhe foram destinados, bem como dos excedentes financeiros decorrentes de suas atividades, em caso de extinção ou desqualificação, ao patrimônio de outra organização social qualificada no âmbito da União, da mesma área de atuação, ou ao patrimônio da União, dos Estados, do Distrito Federal ou dos Municípios, na proporção dos recursos e bens por estes alocados;

II - haver aprovação, quanto à conveniência e oportunidade de sua qualificação como organização social, do Ministro ou titular de órgão supervisor ou regulador da área de atividade correspondente ao seu objeto social e do Ministro de Estado da Administração Federal e Reforma do Estado.

Cabe destacar que a celebração de contratos de prestação de serviços com as organizações sociais, qualificadas no âmbito das respectivas esferas de governo, para as atividades contempladas no contrato de gestão, pode ser realizada ao amparo de dispensa de licitação, de acordo com o expresso no inciso XXIV, do artigo 24 da Lei Federal n.° 8.666/1993, cujo texto foi incluído pela Lei Federal n.° 9.648/1998, de 27/5/1998.

Di Pietro (2008, p. 473) ressalta que para a adequação da organização social aos "princípios constitucionais que regem a gestão do patrimônio público" seria necessário, no mínimo:

a) exigência de licitação para a escolha da entidade;

b) comprovação de que a entidade já existe, tem sede própria, patrimônio e capital;

c) demonstração de qualificação técnica e idoneidade financeira para administrar o patrimônio publico;

d) submissão aos princípios da licitação;

e) imposição de limitações salariais quando dependam de recursos orçamentários do Estado para pagar seus empregados;

f) prestação de garantia, tal como exigido nos contratos administrativos em geral.

Bandeira de Mello (2011, p. 242) entende que as "qualificações como organização social que hajam sido ou venham a ser feitas nas condições da Lei 9.637, de 15.5.98, são inválidas, pela flagrante inconstitucionalidade de que padece tal diploma."

Por outro lado, no que tange à execução do contrato de gestão, a teor do que preceitua o artigo 11 do Decreto Federal n° 6.170/2007, no que concerne à aquisição de produtos e à contratação de serviços por entidades privadas sem fins lucrativos que recebem transferências de recursos da União, mediante convênios e contratos de repasse, nos moldes do disposto no artigo 116 da Lei Federal n.° 8.666/1993, deve ser realizada, no mínimo, cotação prévia de preços no mercado antes da celebração do contrato, sem embargo da observância dos princípios da impessoalidade, moralidade e economicidade.

O dispositivo acima descrito afastou a obrigatoriedade das regras trazidas no texto do Decreto Federal n.° 5.504, de 5/8/2005, que, no âmbito federal, estabeleceu a exigência para as organizações sociais, relativamente às transferências de recursos da União recebidas, por intermédio de convênios ou contratos de repasse, realizar licitação pública para as contratações de obras, compras, serviços e alienações e, ainda, a utilização da modalidade de pregão, preferencialmente eletrônico, para as compras de bens e serviços comuns.

Nos termos dos artigos 9° e 10 da Lei Federal n° 9.637/1998, os responsáveis pela fiscalização da execução do contrato de gestão, ao tomarem conhecimento de qualquer irregularidade ou ilegalidade na utilização de recursos ou bens de origem pública por organização social, dela darão ciência ao Tribunal de Contas respectivo, sob pena de responsabilidade solidária, e quando a gravidade dos fatos ou o interesse público, assim exigir, havendo indícios fundados de malversação de bens ou recursos de origem pública, os responsáveis pela fiscalização representarão ao Ministério Público ou à Procuradoria da entidade para que requeira ao juízo competente a decretação da indisponibilidade dos bens da entidade e o sequestro dos bens dos seus dirigentes, bem como de agente público ou terceiro, que

possam ter enriquecido ilicitamente ou causado dano ao patrimônio público.

O contrato de gestão poderá ser utilizado pelos entes federados, de acordo com o disciplinado nas respectivas leis editadas para aquele mister, tendo em vista que a sua execução sujeita-se ao controle de resultado no que tange à realização das metas nele estabelecidas.

QUESTÕES DE CONCURSOS CESPE

01. (Consultor legislativo/CESPE/2014) No que se refere aos contratos de gestão, julgue os itens seguintes.

134 Os recursos de fomento de uma organização social que celebre contrato de gestão são mantidos em sua conta movimento, de modo a evitar que sejam contabilizados como receita.

135 Os contratos de gestão, celebrados para a prestação de serviços não exclusivos do Estado, são estabelecidos por intermédio de parcerias com organizações sociais, que devem ser previamente qualificadas como organizações sociais pelo ministério responsável.[2]

136 Em contrato de gestão celebrado por organização pública, os valores entre as partes contratantes serão fixados por intermédio de processo licitatório, conforme legislação.

137 Durante a execução de contrato de gestão, a organização receberá a sua contraprestação em função do atingimento da meta de desempenho fixada, e não das atividades realizadas.

02. (Analista Legislativo/CESPE/2014) No que concerne à reforma administrativa que regulamentou os contratos de gestão a serem firmados pela administração pública, julgue os itens subsecutivos.

207 Os convênios instituídos pelo poder público são firmados exclusivamente com outros órgãos ou entidades públicas, ao passo que os contratos podem ser celebrados com outros órgãos ou entidades públicas ou privadas.

208 A reforma administrativa permitiu a ampliação da autonomia gerencial, orçamentária e financeira dos órgãos e das entidades da administração direta e indireta, mediante a celebração de contratos que tenham por objeto a fixação de metas de desempenho para o órgão ou a entidade, a serem firmados entre seus administradores e o poder público. 209 As parcerias público-privadas são contratos administrativos de concessão e podem ser realizadas nas modalidades patrocinada ou administrativa.

Gabarito: 01/ECEC; 02/ ECC

[2] De fato, os contratos de gestão podem ser viabilizados com as OSs. No entanto, a redação transmite a ideia de prestação de serviços não exclusivos só por intermédio de OSs. A Rede Sarah, em Brasília, por exemplo, é serviço social autônomo, e celebra contrato de gestão. Outro detalhe é que a qualificação das OSs ocorre por Decreto do Executivo. As OSCIPs é que são qualificadas por Portaria do Ministério da Justiça.