



**MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO**  
SECRETARIA DE EDUCAÇÃO MÉDIA E TECNOLÓGICA  
Coordenação Geral da Educação Profissional

**REFERENCIAIS CURRICULARES NACIONAIS**

**ÁREA PROFISSIONAL**

# **GESTÃO**

**Educação Profissional de Nível Técnico**

# **Livros Grátis**

<http://www.livrosgratis.com.br>

Milhares de livros grátis para download.



---

**Fernando Henrique Cardoso**

Presidente da República

**Paulo Renato Souza**

Ministro da Educação

**Luciano Oliva Patrício**

Secretário Executivo



**Ruy Leite Berger Filho**

Secretário da Educação Média e Tecnológica

**Raul do Valle**

Diretor Executivo do PROEP

**Cleunice Matos Rehem**

Coordenadora Geral da Educação Profissional

**Coordenação da Elaboração**  
Bernardes Martins Lindoso



## **SUMÁRIO**

---

<b>1. APRESENTAÇÃO</b>	<b>5</b>
<b>2. DELIMITAÇÃO E INTERFACES</b>	<b>6</b>
<b>3. CENÁRIOS, TENDÊNCIAS E DESAFIOS</b>	<b>9</b>
<b>4. PANORAMA DA OFERTA DE EDUCAÇÃO PROFISSIONAL</b>	<b>13</b>
<b>5. PROCESSO DE PRODUÇÃO</b>	<b>16</b>
<b>6. MATRIZES DE REFERÊNCIA</b>	<b>21</b>
<b>7. INDICAÇÕES PARA ITINERÁRIOS FORMATIVOS</b>	<b>62</b>
<b>8. ANEXO</b>	<b>69</b>



## **1. APRESENTAÇÃO**

---

Os **Referenciais Curriculares Nacionais da Educação Profissional** têm como objetivo oferecer subsídios à formulação de propostas curriculares para o nível técnico. Foram desenvolvidos para aproximar a prática escolar às orientações expressas nas Diretrizes Curriculares para a Educação Profissional de Nível Técnico na área de **Gestão**.

Este documento é composto por um conjunto de textos sobre essa área profissional, de quadros-síntese sobre as funções e subfunções do processo produtivo, as competências e habilidades requeridas de seus profissionais, bem como as bases tecnológicas relacionadas a essas competências. A metodologia proposta por esta Secretaria para o desenvolvimento dos referenciais curriculares, considerou as seguintes etapas:

- identificação das áreas profissionais;
- pesquisas bibliográficas e consultas a profissionais e empresas da área, e a entidades ligadas à educação profissional;
- caracterização do processo de produção na área;
- identificação dos conjuntos de competências, habilidades e bases tecnológicas;
- validação do processo de produção e dos conjuntos de competências, habilidades e bases tecnológicas;
- redação de textos introdutórios e explicativos.

Registre-se aqui a colaboração de todos os consultados e entrevistados para a formulação destes referenciais, oferecendo, além de informações relevantes, seus tempos e espaços profissionais.

A organização e a atuação de fóruns permanentes, conforme estabelecido pela atual legislação da educação profissional, que promovam a aproximação entre a educação e os setores produtivos, possibilitarão, além das parcerias para a realização de reforma da educação profissional, uma contínua atualização e aperfeiçoamento das referências contidas neste documento.

**Ruy Leite Berger Filho**

Secretário de Educação Média e Tecnológica



## **2. DELIMITAÇÃO E INTERFACES**

---

A área profissional de Gestão, por sua própria natureza de atividade-meio, está presente em todas as atividades econômicas.

Pode-se dizer, de forma genérica, que as atividades de gestão estão direcionadas à oferta de apoio administrativo e logístico a todas as atividades produtivas, qualquer que seja o setor econômico no qual elas se desenvolvam. Assim, é possível identificar a necessidade de se planejar de forma organizada e sistemática tanto o apoio às atividades agro-pecuárias e extrativistas, como às atividades industriais ou de comercialização e de prestação de serviços.

Esta característica faz com que os especialistas em gestão possam ser encontrados em praticamente todas as organizações, públicas ou privadas, de todos os portes e qualquer que seja seu ramo de atividade.

Assim, uma vez que é da natureza desta área se caracterizar como atividade-meio que está presente nos mais diferentes tipos de organização, seus profissionais devem ter uma perspectiva tão ampla quanto possível das múltiplas formas em que podem se estruturar os mais variados tipos de organizações. Ao se observar esta prescrição, estará se garantindo aos egressos dos cursos da área maior empregabilidade/laborabilidade, bem como maior mobilidade no interior de uma mesma organização na qual se integram unidades de natureza e/ou de portes distintos.

Pode-se dizer, assim, que a área profissional de Gestão mantém interfaces *funcionais* com todas as demais áreas na medida em que seus profissionais oferecem apoio às operações de organizações que se dedicam às mais diferentes atividades. Pode-se, também, assegurar que competências desta área estão presentes no desempenho de profissionais das demais outras áreas.

A área profissional com a qual a de Gestão apresenta interfaces mais evidentes, de imbricamento de competências profissionais e de conteúdos é, sem sombra de dúvida,



a de Informática, destacando-se um de seus segmentos específicos, o da *Tecnologia da Informação*.

Embora esta interface tenha, há muito tempo, deixado de se caracterizar como uma simples tendência, uma vez que boa parte das rotinas administrativas encontram-se amplamente informatizadas na atualidade, o uso da informática como ferramenta de gestão continua a configurar outras novas tendências para esta área profissional, como se verá mais adiante.

Os imbricamentos destas duas áreas profissionais remontam ao advento da própria informática. Depois de atender às necessidades militares e estratégicas que justificaram os investimentos em pesquisas iniciais que consolidaram o processamento de dados como uma nova área de conhecimento, a informática tornou-se instrumento com grande potencial de contribuição para a racionalização e o aumento de produtividade nas organizações.

Se os elevados custos envolvidos no desenvolvimento de novos aplicativos acabaram por limitar, pelo menos inicialmente, a oferta de programas para resolver problemas profissionais de outras áreas, o mesmo não aconteceu com a área profissional de Gestão. Sua vocação *onipresente*, que resulta das interfaces *funcionais* que mantém com todas as demais áreas profissionais, foi decisiva para que maiores recursos fossem investidos no desenvolvimento de aplicativos voltados às suas necessidades, na expectativa que acabou por se confirmar, de que o retorno compensaria largamente os investimentos, na medida em que se tratavam de aplicativos que interessariam indistintamente a todas as organizações, independentemente de quais fossem suas áreas de negócios. Assim, o uso de programas de informática voltados à gestão das empresas se expandiu enormemente em curto intervalo de tempo.

Esta hipótese foi confirmada pela Pesquisa da Atividade Econômica Regional – PAER, que atualmente vem sendo realizada, a pedido do Programa de Expansão da Educação Profissional – PROEP, do Ministério da Educação, em todos os Estados do país pela Fundação Sistema Estadual de Análise de Dados – SEADE, de São Paulo. A pesquisa constatou que efetivamente a importância das rotinas que envolvem o uso de microcomputadores ainda é maior entre os trabalhadores que dão apoio administrativo às empresas do que entre seus colegas diretamente relacionados à atividade principal.



De fato, tanto quanto os sistemas operacionais *DOS* e *Windows*, o aplicativo integrado *Office*, também desenvolvido pela Microsoft, que contém processador de textos e programas para elaborar apresentações e planilhas eletrônicas e que dispõe ainda, em sua versão profissional, de um programa de banco de dados, se constitui em um dos maiores sucessos de vendas de informática na atualidade.

O *Office*, classificado hoje pelos seus próprios criadores, apenas como um *software de produtividade*, cuja utilização já é generalizada na maior parte dos estabelecimentos de educação básica dos Estados Unidos, tem a desenvoltura de seu uso já considerada no Brasil, por boa parte das organizações, como um pré-requisito fundamental, exigível de qualquer candidato a emprego na área profissional de Gestão.

Atualmente, além do domínio de um aplicativo integrado, tal como o descrito anteriormente, exige-se dos candidatos a emprego conhecimentos do *hardware*, dos periféricos e maestria no uso dos sistemas operacionais. Nas organizações maiores, com grau de divisão técnica do trabalho mais acentuada, exigem-se ainda habilidades relacionadas à utilização de *softwares* específicos para as necessidades de determinadas áreas funcionais (programas para processamento de folhas de pagamento, controle de estoques, contabilidade, etc.). Nas organizações que dispõem de parque computacional mais sofisticado, adicionalmente exige-se dos profissionais o conhecimento do uso de redes locais de computadores.

Assim, pode-se afirmar que, excluídas todas as demais áreas profissionais com as quais a de **Gestão** mantém uma interface meramente *funcional*, a área de **Informática** é a que mais se interpenetra com a de Gestão, indicativas de conteúdos curriculares comuns e interligados, recomendando a implantação e o desenvolvimento concomitante, seqüente ou alternado de cursos ou módulos dessas áreas em uma mesma unidade escolar ou em mais de uma, integradas por acordos, parcerias ou convênios, caracterizando-se como o principal elemento responsável pela mudança radical pela qual passa o perfil da área, modernizando-a e anunciando, ao mesmo tempo, o seu futuro.



### **3. CENÁRIOS, TENDÊNCIAS E DESAFIOS**

---

De uma forma geral pode-se dizer que as tendências que se apresentam para a área profissional de Gestão decorrem basicamente de dois fenômenos que afetam a sociedade como um todo e que se interpenetram provocando vários desdobramentos e acarretando conseqüências imediatas também para as organizações, que se constituem no *locus* de trabalho dos profissionais de gestão.

De um lado, identifica-se o fenômeno de natureza socioeconômica denominado reorganização produtiva que tem impulsionado todas as organizações a procurarem reduzir drasticamente seus custos de operação de forma a aumentar a sua competitividade nos mercados nacionais e internacionais. Em um mundo em que os negócios e as trocas comerciais se fazem sem as antigas restrições representadas pelas políticas que criavam reservas de mercado para os produtos nacionais e impunham taxas alfandegárias que constituíam obstáculos à livre circulação de mercadorias importadas, para a sobrevivência das organizações torna-se agora fundamental reduzir custos para aumentar sua competitividade e assegurar sua permanência no mercado interno e externo.

Dentre inúmeras outras, uma das formas que as organizações encontraram para reduzir seus custos foi a de terceirizar parte de suas atividades. A estratégia que preconiza a terceirização como uma das mais importantes à disposição das organizações, para que elas reduzam seus custos, sugere que as organizações devem manter em seu seio apenas o núcleo essencial à sua área de negócios, aquele diretamente ligado à atividade principal, transferindo as responsabilidades da operação direta de serviços de apoio ou mesmo de etapas de produção não considerados da natureza intrínseca à organização.

A Pesquisa da Atividade Econômica Regional – PAER, citada anteriormente, constatou que várias empresas de diferentes Estados do país já optaram por terceirizar parte das atividades que antes executavam diretamente, entregando-as a outras empresas especializadas. Dentre os principais serviços de apoio terceirizados, destacam-se os de segurança, limpeza e conservação, alimentação, manutenção de equipamentos de informática, assessoria jurídica e contabilidade.



Se é verdadeiro que, até há bem pouco tempo, os profissionais de gestão encontrados nas organizações eram seus assalariados e constituíam, em muitos casos, a maior parte de seus funcionários, hoje esta situação já não é mais a mesma. Seguindo a tendência da reestruturação produtiva, que recomenda a terceirização dos serviços de apoio à atividade principal, as organizações têm entregue a terceiros uma parte e, às vezes, até a totalidade de suas rotinas administrativas.

Se uma parte destes profissionais perderam seus empregos nas empresas para as quais trabalhavam, também é verdadeiro que o fenômeno descrito acima acabou por criar para eles novas oportunidades de inserção no mercado de trabalho, de forma distinta das anteriores e para as quais muitos deles não foram convenientemente preparados.

Assim, como uma das decorrências do intenso processo de reorganização produtiva pelo qual passa a sociedade brasileira, processo este ainda não concluído, os especialistas em gestão podem se estruturar de forma a oferecer, autonomamente ou como pequenos empresários, seus serviços às organizações existentes. Podem, ainda, atender a um contingente crescente de profissionais de diferentes áreas que, ao romperem seu vínculo empregatício com as organizações nas quais trabalhavam, também passaram a trabalhar por conta própria, quer como profissionais autônomos, quer como titulares ou sócios de pequenas ou micro-empresas.

Outro fator, desta vez decorrente dos avanços da ciência e da tecnologia, tem caracterizado profundas mudanças nas rotinas de gestão: o advento da microeletrônica e da tecnologia digital, integradas nos microcomputadores, provocou uma verdadeira revolução nas práticas de gestão ao viabilizarem a automação dos serviços administrativos em geral, bem como a automação comercial, dos escritórios, a bancária e dos meios de pagamentos.

Esta outra variável, que afeta também o conjunto da sociedade e todos os setores produtivos, alterou radicalmente o quadro clássico das rotinas administrativas, executadas tradicionalmente de forma linear e compartimentada; vale dizer que as diferentes áreas funcionais de gestão desenvolviam suas atividades a partir de fluxos pré-estabelecidos, de maneira isolada, sem contato umas com as outras.



Hoje, com a predominância do modelo de processamento descentralizado de dados, integrado em redes locais de informática, é possível, por exemplo, instalar equipamentos que, ao constatar a venda de um produto no caixa de um supermercado a partir da leitura de seu código de barras, ao mesmo tempo em que emite documento fiscal, registra, em tempo real, sua baixa nos estoques e informa, também *on-line*, a área funcional de compras para a necessidade de repor aquele item nos estoques; tudo isto é feito com absoluta confiabilidade, instantaneamente e sem a necessidade de se emitir qualquer documento interno.

Da mesma forma, os crachás magnéticos ou com código de barras, utilizados pelos funcionários das empresas para registrar sua presença nos locais de trabalho, alimentam tanto os sistemas de folha de pagamento da área funcional de recursos humanos, quanto os sistemas de segurança que controlam a circulação de trabalhadores e visitantes pelos prédios e/ou em algumas de suas áreas restritas.

Assim, o que se configura hoje como uma tendência irreversível, e que já é realidade em muitas organizações, mostra que não basta aos profissionais de gestão conhecer o *hardware* e seus periféricos, bem como dominar o uso de aplicativos que interessem exclusivamente a uma determinada área funcional. É preciso que entendam as informações com as quais trabalham, como sendo estratégicas também para outras áreas funcionais, e que tenham ainda a compreensão de que os recursos de informática atualmente existentes disponibilizam *on-line* tais informações para toda a organização.

Nesta área, o desafio está justamente em introduzir nos currículos dos cursos técnicos da área profissional de Gestão componentes que considerem as competências relacionadas a esta segunda revolução da informática, resultante do advento de *softwares* integrados, que geram informações para sistemas de interesse de diferentes áreas funcionais, e das redes locais de computadores, que permitem a interligação dos computadores e a transmissão de informações para toda a organização.

Assim, além destas duas macro-tendências, das quais resultam uma série de implicações que devem ser consideradas por todos aqueles que vão planejar e oferecer cursos técnicos para a área profissional de Gestão, devem ser ponderadas



ainda outras implicações decorrentes do caráter pan-setorial desta área profissional e que completam o quadro de tendências que colocam desafios cuja solução, no que concerne à qualificação destes profissionais, deve começar a ser desenhada desde já. Elas são as seguintes:

- Intensificação do processo de ajuste e reestruturação produtiva decorrentes da nova ordem econômica mundial.
- Abertura crescente das economias nacionais aos mercados externos.
- Inserção das economias nacionais em blocos regionais.
- Advento de novos paradigmas para a vida social, política, cultural e econômica.
- Consideração crescente para as questões relativas ao meio ambiente.
- Profissionalização e crescimento gradativo da participação das organizações não-governamentais ou organizações do terceiro setor na vida social, política, cultural e econômica.
- Acirramento do processo de transformações nas relações de trabalho com sua conseqüente reestruturação e flexibilização e o advento de novas formas de organização laboral.
- Aumento das exigências das organizações com relação a incrementos de qualidade, produtividade e competitividade nos processos de produção de seus produtos e serviços.
- Advento de novos padrões de consumo e de relações entre as organizações e sua clientela.
- Intensificação dos processos de desenvolvimento e aplicação de novas tecnologias baseadas na microeletrônica, nos processos digitais e nas telecomunicações em todos os setores produtivos, como decorrência da queda contínua dos custos dos equipamentos que fazem uso destas tecnologias.
- Intensificação dos processos de automação administrativa, comercial e bancária e dos meios de pagamento.



#### **4. PANORAMA DA OFERTA DE EDUCAÇÃO PROFISSIONAL**

---

A oferta de ensino profissionalizante para a área profissional de Gestão remonta, em nosso país, ao início do século XX, quando foram inauguradas a Fundação Escola de Comércio Álvares Penteado, em São Paulo, e escolas comerciais públicas no Rio de Janeiro, Bahia, Pernambuco e Minas Gerais. Naquela ocasião, e ainda por um período de tempo longo, quando as atividades econômicas ainda eram relativamente simples e pouco diversificadas, o apoio administrativo era entendido como uma decorrência quase que natural da atividade comercial.

O Decreto Federal nº 20.158/31, que organizou o ensino profissional comercial e que também regulamentou a profissão de contador contribuiu para que as questões relacionadas à atividade comercial, incluída nela o apoio administrativo, fossem tratadas com a especificidade que mereciam. Ao mesmo tempo, ao se regulamentar a profissão do contador, valorizou-se uma ocupação que goza de prestígio social até os dias de hoje.

O advento da Constituição outorgada de 1937 ensejou, a partir de 1942, uma série de decretos-lei que ficaram conhecidos com o nome de Leis Orgânicas da Educação Nacional. A Lei Orgânica do Ensino Comercial, que resultou do Decreto-Lei nº 6.143/43, retomou o ordenamento da educação profissional para o comércio.

Em 1946, a reboque da criação do Serviço Nacional de Aprendizagem Industrial – SENAI, em 1942, é criado o Serviço Nacional de Aprendizagem Comercial – SENAC, instituição mantida pelos empresários do comércio para qualificar a força de trabalho para sua atividade econômica.

Em 1958, novo dispositivo legal altera a regulamentação já existente para o exercício profissional de atividades contábeis e institui a figura do Técnico em Contabilidade, profissão também regulamentada.

No início da década de 60, com o advento da Lei Federal nº 4.024/61, a Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional, equipara o ensino profissional, do ponto de vista da equivalência e da continuidade de estudos, ao ensino acadêmico. A dualidade



que separava estas duas modalidades de educação deixa de existir, pelo menos do ponto de vista formal. Assim, os cursos profissionalizantes, inclusive para a formação na área de comércio e administração, são valorizados pelos estudantes, já que podem continuar estudos depois de concluí-los.

No início da década de 70 a Lei Federal nº 5.692/71 alterou o quadro legal anterior ao generalizar a profissionalização no antigo ensino de 2º grau, atual ensino médio. Esta medida, desastrosa na avaliação dos especialistas em educação profissional, acabou obrigando todas as instituições educacionais que ministravam o antigo ensino de 2º grau a se adaptarem à compulsoriedade do ensino profissionalizante, dividindo o tempo que antes era dispendido exclusivamente no ensino acadêmico com o desenvolvimento de uma habilitação profissional.

Esta obrigatoriedade de converter o antigo ensino de 2º grau em ensino profissionalizante acabou por gerar cursos ou classes profissionalizantes sem que se fizesse o menor investimento em instalações e equipamentos apropriados, para não falar na necessidade de professores diferenciados. Nestas circunstâncias, proliferaram as habilitações profissionais de Técnico em Administração, Técnico em Contabilidade e Técnico em Secretariado, além da habilitação específica para o Magistério nas Séries Iniciais do Ensino de 1º Grau, por serem todas elas as que supostamente exigiam os menores investimentos. À exceção das instituições que já ofereciam anteriormente ao advento da Lei Federal nº 5.692/71 ensino profissionalizante de boa qualidade na área profissional de Gestão, pode-se dizer que a maior parte da oferta adicional não respondia a padrões mínimos de qualidade em educação.

Adicionalmente, o Parecer CFE nº 45/72, do extinto Conselho Federal de Educação, que regulamentou a oferta das habilitações profissionais para o antigo ensino de 2º grau, incluiu em um mesmo quadro curricular as três habilitações profissionais mais importantes na área profissional de Gestão, a saber, Técnico em Administração, Técnico em Contabilidade e Técnico em Secretariado, com as habilitações profissionais de Técnico em Estatística, Técnico em Publicidade e Técnico em Comercialização e Mercadologia, o que retardou ainda mais o processo de constituição de identidade própria para a área profissional de Gestão, que já deveria estar em curso, pela importância histórica das habilitações citadas na participação do conjunto da oferta de ensino profissionalizante.



Este quadro prejudicou enormemente a formação de toda uma geração de portadores de diplomas de técnicos na área profissional de Gestão e seus efeitos perduram até os dias de hoje, podendo ser identificados na formação precária que recebeu boa parte dos egressos dos cursos citados. Os prejuízos perduram na medida em que a oferta atual ainda reflete essa concepção produzida há quase trinta anos atrás.

A renovação exigida pela sociedade em constante transformação implica em uma grande responsabilidade por parte das instituições de educação profissional, uma vez que, sabidamente, as habilitações profissionais da área de Gestão constituem a oferta predominante em todo o país.



## 5. PROCESSO DE PRODUÇÃO

O processo produtivo nesta área está voltado sobretudo para a prestação de *apoio administrativo* a todo e qualquer tipo de organização e até mesmo a indivíduos que, como decorrência da particularidade de suas atividades profissionais, necessitam o auxílio de especialistas em gestão.

Como constituintes desse processo produtivo na área, foram identificadas **funções** essenciais de planejamento organizacional, planejamento dos processos, operação dos ciclos de gestão e controle e avaliação dos ciclos de gestão.

Em cada uma dessas funções foram identificadas **subfunções** implicadas na geração de produtos e na prestação de serviços, ou nos resultados parciais do processo e no resultado final para o cliente / usuário, conforme descrito a seguir:

O quadro a seguir resume os processos de gestão:

### PROCESSOS DE PRODUÇÃO NA ÁREA DE GESTÃO

FUNÇÕES	SUBFUNÇÃO 1	SUBFUNÇÃO 2	SUBFUNÇÃO 3
1. <b>PLANEJAMENTO ORGANIZACIONAL</b>	1.1 – Planejamento Estratégico e Tático	1.2 – Sistemas Orçamentários e Societários	1.3 – Pesquisas e Estudos
2. <b>PLANEJAMENTO DOS PROCESSOS</b>	2.1 – Planejamento de Recursos Humanos	2.2 – Planejamento Tributário, Financeiro e Contábil	2.3 – Planejamento de Recursos Materiais, Patrimônio, Seguros, Produção e Informações
3. <b>OPERAÇÃO DOS CICLOS DE GESTÃO</b>	3.1 – Ciclo de Pessoal	3.2 – Ciclo Tributário, Financeiro e Contábil	3.3 – Ciclo de Recursos Materiais, Patrimônio, Seguros, Produção e Informações
4. <b>CONTROLE E AVALIAÇÃO DOS CICLOS DE GESTÃO</b>	4.1 – Controle e Avaliação da Gestão de Pessoal	4.2 – Controle e Avaliação da Gestão Tributária, Financeira e Contábil	4.3 – Controle e Avaliação do Ciclo de Recursos Materiais, Patrimônio, Seguros, Produção e Informações



## **FUNÇÃO 1 - PLANEJAMENTO ORGANIZACIONAL**

---

Esta função é essencial para que os profissionais de gestão possam contextualizar todas suas intervenções tornando-as coerentes e convergentes em relação às diretrizes emanadas da alta administração das organizações.

### **Subfunção 1.1 - Planejamento estratégico e tático**

Envolve a leitura e interpretação das diretrizes, dados e informações contidas no planejamento estratégico, no planejamento tático e nos planos diretores das organizações; pressupõe ainda a capacidade de identificar a natureza e as características de cada um destes documentos e a relação existente entre eles.

### **Subfunção 1.2 - Sistemas orçamentários e societários**

Diz respeito à identificação das bases dos sistemas orçamentários e das estruturas societárias das organizações.

### **Subfunção 1.3 - Pesquisas e estudos**

Envolve a leitura e a interpretação de pesquisas e estudos econômicos e de mercados e de pesquisas de tecnologias administrativas (processos e equipamentos)

## **FUNÇÃO 2 - PLANEJAMENTOS DOS PROCESSOS**

---

Esta função viabiliza a organização sistemática das intervenções dos profissionais de gestão nas diversas áreas de apoio das organizações.

### **Subfunção 2.1 - Planejamento de recursos humanos**

Envolve a leitura e a interpretação de documentos de políticas de recursos humanos bem como de documentos de planejamento de ações e de rotinas de recursos humanos (recrutamento, seleção, integração, desenvolvimento, avaliação, cargos e salários e benefícios); pressupõe o conhecimento das disposições legais sobre todo o ciclo de gestão de pessoal.



### **Subfunção 2.2 - Planejamento tributário, financeiro e contábil**

Envolve a leitura e a interpretação de documentos das políticas das organizações nas áreas tributária, financeira e contábil bem como de planejamento tributário, de políticas financeiras, de planejamento financeiro e de planejamento do sistema de controles internos; também pressupõe o conhecimento das disposições legais sobre tributos, finanças e contabilidade.

### **Subfunção 2.3 - Planejamento de recursos materiais, patrimônio, seguros, produção e informações**

Envolve a leitura e a interpretação de documentos de planejamento das necessidades de materiais e de serviços, de movimento de materiais, de patrimônio e de seguros.

## **FUNÇÃO 3 – OPERAÇÃO DOS CICLOS DE GESTÃO**

---

Esta função contempla a maior parte das intervenções diretas dos técnicos em gestão na administração das organizações.

### **Subfunção 3.1 - Ciclo de pessoal**

Envolve as operações de pesquisa, recrutamento e seleção de pessoal, da integração de pessoal, do treinamento e desenvolvimento de pessoal, do sistema de folha de pagamento, de presença e de concessão de benefícios e de higiene, saúde e segurança no trabalho; pressupõe o conhecimento das disposições legais sobre todo o ciclo de gestão de pessoal.

### **Subfunção 3.2 - Ciclo tributário, financeiro e contábil.**

Envolve todas as operações relacionadas a administração de tributos, recolhimento de tributos, autuações, contencioso, crédito e cobrança, contas a pagar, aplicações de superávits e financiamento de déficits, câmbio e operações com o exterior, empréstimos e adiantamentos, ciclo financeiro do capital próprio, plano de contas e rotinas contábeis, arquivo contábil, análise e classificação documental, escrituração contábil e encerramentos mensais e periódicos, análises de contas, ajustes e reclassificações, apuração de resultados, elaboração da declaração de imposto de renda pessoa jurídica e elaboração e publicação das demonstrações contábeis e



gerenciais; também pressupõe o conhecimento das disposições legais sobre tributos, finanças e contabilidade.

### **Subfunção 3.3 - Ciclo de recursos materiais, patrimônio, seguros, produção e informações.**

Envolve todas as operações relacionadas ao desdobro de necessidades de compras de materiais, plano de compras, homologação de fornecedores, processo de compras, recebimento de materiais, internação de materiais, consumo de materiais, perdas de materiais, avaliação ambiental, processos de aquisição de patrimônio imobilizado, reforma e manutenção corretiva e preventiva, administração patrimonial, processos de baixa do patrimônio, segurança patrimonial, seleção de seguradoras, avaliação e quantificação dos riscos securitários, quantificação de custo líquido de seguros, sinistros e reclamações contra seguradoras, sistemas físicos de proteção contra fogo e de combate a incêndios, programação da produção, comercialização ou prestação de serviços, ocupação racional e harmônica dos meios de produção, equipes de comercialização ou prestação de serviços, informação e documentação, comunicação e assessoramento.

## **FUNÇÃO 4 - CONTROLE E AVALIAÇÃO DOS CICLOS DE GESTÃO**

Esta função fecha o ciclo dos processos de gestão e eventualmente realimenta seu próprio planejamento.

### **Subfunção 4.1 - Controle e avaliação da gestão de pessoal.**

Envolve os procedimentos de avaliação do desempenho individual e coletivo e o controle de agregação de valores.

### **Subfunção 4.2 - Controle e avaliação da gestão tributária, financeira e contábil.**

Envolve os procedimentos que dizem respeito aos sistemas orçamentários, aos controles de execução orçamentária, aos pós-cálculos e avaliação de desempenho financeiro e ao controle das demonstrações contábeis e gerenciais.



**Subfunção 4.3 - Controle e avaliação do ciclo de recursos materiais, patrimônio, seguros, produção e informações.**

Envolve os procedimentos que dizem respeito ao controle dos processos de baixa do patrimônio, a análise do desempenho das seguradoras, ao processo de controle de materiais e ao controle de qualidade da organização, produtos ou serviços e atendimento.



## 6. MATRIZES DE REFERÊNCIA

---

Currículos que levem à habilitação profissional devem incluir a constituição e o desenvolvimento das *competências profissionais gerais do técnico da área* e das *competências específicas de cada habilitação* pretendida, com as possíveis qualificações intermediárias. As específicas serão definidas pela escola para completar o currículo, em função do perfil profissional de conclusão da habilitação.

As *Matrizes de Referência*, a seguir apresentadas, são subsídios oferecidos às escolas para essa definição, sendo orientadoras, portanto, da organização curricular de cursos, resultantes de uma análise na qual, para cada subfunção ou componente significativo do processo de produção na área de **Gestão**, foram identificadas:

- as **competências** e os insumos geradores de competências, envolvendo os saberes e as **habilidades** mentais, sócio-afetivas e/ou psicomotoras, estas ligadas, em geral, ao uso fluente de técnicas e ferramentas profissionais, bem como as especificidades do contexto e do convívio humano característicos da atividade, elementos estes mobilizados de forma articulada para a obtenção de resultados produtivos compatíveis com padrões de qualidade requisitados, normal ou distintivamente, das produções da área;
- as **bases tecnológicas** ou o conjunto sistematizado de conceitos, princípios e processos tecnológicos, resultantes, em geral, da aplicação de conhecimentos científicos a essa área produtiva e que dão suporte às competências.

As competências, habilidades e bases tecnológicas são os componentes diretamente ligados à organização dos currículos da educação profissional. As escolas ou unidades de ensino poderão utilizar critérios vários de composição desses elementos nos *desenhos* curriculares - módulos centrados ou inspirados nas subfunções ou que reúnam competências envolvidas em várias ou em algumas delas, disciplinas que contemplem bases tecnológicas comuns, etc. Seja qual for a configuração do currículo, contudo, deverão estar obrigatoriamente contempladas as competências profissionais gerais identificadas nas Diretrizes Curriculares Nacionais para a Educação Profissional de Nível Técnico.



As bases científicas e instrumentais estabelecem as relações específicas entre o ensino básico, em especial o de nível médio, e a educação profissional na área de **Gestão**. Elas poderão orientar a formulação da parte diversificada de currículos do ensino médio, na forma prevista pelo parágrafo único do Artigo 5º do Decreto nº2.208, de 17/04/97. No que se refere à formulação dos currículos de educação profissional, as bases científicas e instrumentais devem ser consideradas, portanto, como pré-requisitos ou insumos prévios, como referências para diagnóstico ou caracterização do estágio de desenvolvimento de estudantes interessados na área e, conseqüentemente, para a organização de processos seletivos e/ou de programas ou etapas curriculares introdutórias, de recuperação ou de nivelamento de bases.

Cabe ressaltar que, embora as matrizes tenham resultado da sistematização de informações obtidas em pesquisa qualitativa de suporte, feita junto a profissionais da área, da assessoria de um grupo consultivo de especialistas notórios e, finalmente, da discussão e validação em fóruns representativos de trabalhadores, empresários e educadores de **Gestão**, certamente elas dão margem e espaço a esperadas complementações, adequações e ajustes pelos sistemas e estabelecimentos de ensino. Mecanismos de atualização serão, também, essenciais para que as matrizes e os currículos por elas gerados incorporem mais rapidamente as mudanças e inovações do mutante processo produtivo da área.

O conteúdo das matrizes também deve dar suporte referencial ao reconhecimento de competências adquiridas em diferentes situações, dentro e fora dos espaços escolares, conforme previsto no Artigo 11º do Decreto nº2.208, através de procedimentos, certamente ágeis, eficientes e desburocratizados, a serem implementados pelos sistemas e estabelecimentos de ensino .

Finalmente, é importante que se diga que as matrizes devem representar fontes inspiradoras de currículos modernos e flexíveis, que permitam que se experimentem **novos modelos e alternativas de trabalho pedagógico** na educação profissional.



## **FUNÇÃO 1. PLANEJAMENTO ORGANIZACIONAL**

### **SUBFUNÇÃO 1.1. PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO E TÁTICO**

#### **COMPETÊNCIAS**

- Identificar e avaliar tipos e modelos de planejamento, buscando atualização e inovação.
- Correlacionar planejamento estratégico, planejamento tático e plano diretor.
- Definir objetivos dos planejamentos estratégico, tático e plano diretor.
- Definir o padrão e a natureza das informações a serem levantadas nos diversos tipos de planejamento.
- Avaliar e organizar informações, estruturando-as de forma a suprir o processo de planejamento.
- Conhecer os fundamentos, os objetivos, a estrutura, a organização e o funcionamento da gestão.

#### **HABILIDADES**

- Organizar dados e informações para o planejamento estratégico, tático e plano diretor.
- Elaborar organogramas gerais e funcionogramas, visando à definição dos parâmetros das delegações de funções e os limites de responsabilidades.
- Utilizar processos de seleção de procedimentos para implantação do sistema de planejamento.
- Definir processos analíticos e indicadores de desempenho a serem acompanhados.
- Aplicar procedimentos necessários para operacionalização das atividades planejadas.
- Elaborar manuais e rotinas de trabalho, definindo os métodos particulares de execução a serem aplicados.
- Selecionar indicadores de desempenho para o planejamento.
- Elaborar sistemas analíticos de acompanhamento de desempenho.
- Aplicar técnicas de suporte aos sistemas burocráticos e operacionais no tocante à formalização e documentação do planejamento.



- Organizar plano de distribuição de trabalho, acompanhar a qualidade da execução e observar prazos na elaboração do planejamento.
- Definir linhas de comando, rotinas de controle de fases e etapas das atividades específicas no plano diretor.
- Utilizar aplicativos de informática nos diversos tipos de planejamento.

## **BASES TECNOLÓGICAS**

- Conceito de políticas.
- Teoria e princípios do planejamento:
  - Planejamento estratégico.
  - Planejamento tático.
  - Plano diretor.
- Metodologia para elaboração do planejamento.
- Sistemas de organogramas, fluxogramas e demais representações gráficas dos processos de delegações e atribuições de funções.
- Processos de agendamento e sistemas de modelagem de cronogramas.
- Sistemas de relatórios de acompanhamento de execução.
- Sistemas de coleta de informações para planejamento.
- Sistemas e procedimentos de controles internos administrativos e gerenciais.
- Sistemas de acompanhamento de desempenho quantitativo e financeiro.
- Sistemas de organização e coleta de informações financeiras e operacionais.
- Sistemas e métodos de organização de cronogramas.
- Noções de risco de gerenciamento.
- Sistemas de custos de processos administrativos e tecnológicos.

## **FUNÇÃO 1. PLANEJAMENTO ORGANIZACIONAL**

### **SUBFUNÇÃO 1.2. SISTEMAS ORÇAMENTÁRIOS E SOCIETÁRIOS**

#### **COMPETÊNCIAS**

- Identificar as características das estruturas societárias e de suas obrigações com os sócios acionistas, Banco Central e outros órgãos.
- Interpretar informações sobre os registros legais societários para apoio ao planejamento.



- Identificar as bases do sistema orçamentário, seu objetivo e sua utilização com controle de atividades.
- Identificar métodos de montagem do orçamento financeiro, de pessoal, administrativo, de materiais, patrimonial, de produção, de comercialização e demais metodologias para contabilização de orçamento.
- Interpretar dados numéricos e factuais sobre atividades econômicas, obedecendo instruções definidas em escala superior, e classificá-las por natureza específica, no sentido de permitir sua inclusão, de forma adequada e eficaz, em plano orçamentário.

### **HABILIDADES**

- Manipular livros societários, estatutos, contratos sociais e demais comprovações da estrutura societária, levantando os dados fundamentais quanto à forma societária, valores, quotas, beneficiários, etc.
- Organizar coleta de informações quantitativas e financeiras para apoio ao planejamento.
- Elaborar proposta de planejamento societário, de acordo com as decisões dos controladores da empresa.
- Executar cálculos, baseando-se em dados numéricos obtidos nas fontes externas ou internas da empresa possibilitando a determinação de montantes a serem utilizados nos sistemas orçamentários.
- Elaborar gráficos e tabelas referentes a dados orçamentários.
- Estabelecer fontes de captura de dados numéricos ou factuais de atividades passadas para serem utilizados como referência futura para cálculo do orçamento.
- Montar planilhas de despesas, de pessoal, de investimentos, de vendas, de receitas e demais dados, de maneira a permitir organizá-los para extrapolar as tendências e estimar posições futuras.
- Utilizar orçamento como peça de controle.
- Contabilizar o orçamento de conformidade com as regras estipuladas.
- Elaborar relatórios de acompanhamento do orçamento.



## **BASES TECNOLÓGICAS**

- Legislação societária.
- Políticas de distribuição de lucros e dividendos.
- Organograma societário.
- Legislação tributária de benefícios fiscais.
- Política de regulamentação de capitais, Bolsas de Valores, CVM, Banco Central, etc.
- Legislação de remessa de lucros.
- Acordos de tributação.
- Técnicas orçamentárias.
- Metodologia para elaboração de orçamentos financeiros, quantitativos e outros.
- Processos e fórmulas matemáticas para estruturar cálculos orçamentários.
- Legislação e normas sobre o processo orçamentário na área pública.
- Código oficial de contas e operações na administração pública.
- Padrões orçamentários na área pública e na iniciativa privada.
- Manuais operacionais orçamentários.
- Sistemas informatizados de processamento de textos, planilhas eletrônicas e bancos de dados.
- Cronogramas.
- Direito administrativo.
- Manuais Internos.

## **FUNÇÃO 1. PLANEJAMENTO ORGANIZACIONAL**

### **SUBFUNÇÃO 1.3. PESQUISAS E ESTUDOS TECNOLÓGICOS**

#### **COMPETÊNCIAS**

- Identificar características e metodologias de pesquisas econômicas, de mercado e tecnológicas.
- Interpretar fundamentos e objetivos do processo de pesquisa.
- Interpretar estudos, relatórios e pesquisas econômicas e de mercado.
- Identificar fontes para pesquisa de tecnologia administrativa, tais como:
  - Revistas especializadas.
  - Exposições e congressos.



- Publicações de empresas que desenvolvam tecnologias administrativas.
- Avaliar novas tecnologias em relação às já utilizadas, levando em conta:
- Agilidade do equipamento.
- Diversidade de funções.

## **HABILIDADES**

- Levantar informações quantitativas e financeiras sobre o desempenho do mercado, produtos, custos e demais dados, visando apoiar o processo de estudos mercadológicos e econômicos.
- Organizar coleta de dados quantitativos e financeiros necessários à elaboração de estudos mercadológicos e econômicos, tais como:
  - Volumes físicos.
  - Preços.
  - Sazonalidade.
  - Produtos.
  - Áreas de distribuição.
  - Canais de distribuição, etc.
- Organizar informações e comparar dados dos estudos com dados reais, preparando base para análise pelas funções especializadas da empresa.
- Comparar resultados de tempo, qualidade, facilidade operacional, e custos entre novas tecnologias e as já utilizadas.
- Elaborar relatórios sobre os resultados dos testes envolvendo avaliação de novas tecnologias administrativas.

## **BASES TECNOLÓGICAS**

- Sistemas de pesquisa de mercado.
- Sistemas e fórmulas aplicadas aos estudos econômicos e de mercado.
- Processos de coleta de dados econômicos e de mercado.
- Sistemas e métodos de organização do trabalho.
- Funcionamento de equipamentos mecânicos, elétricos e eletrônicos de processamento.



## **FUNÇÃO 2. PLANEJAMENTO DOS PROCESSOS**

### **SUBFUNÇÃO 2.1. PLANEJAMENTO DE RECURSOS HUMANOS**

#### **COMPETÊNCIAS**

- Caracterizar política de recursos humanos, seus objetivos e abrangência, identificando os elementos que a compõem.
- Correlacionar a política e as ações de recursos humanos, tais como:
  - Processos de recrutamento.
  - Processos de seleção.
  - Processos de integração.
  - Processos de desenvolvimento.
  - Processos de capacitação.
  - Processos de avaliação.
  - Plano de cargos.
  - Plano de encarecimento.
  - Plano de salários.
- Caracterizar objetivos, dados e informações do planejamento de recursos humanos.
- Avaliar modelos inovadores de planejamento de recursos humanos.

#### **HABILIDADES**

- Organizar os procedimentos definidos pela política de recursos humanos.
- Levantar dados para apoiar o processo de planejamento de recursos humanos.
- Aplicar procedimentos capazes de viabilizar os objetivos do planejamento de recursos humanos.
- Organizar serviços específicos a serem executados para o planejamento de recursos humanos.
- Elaborar rotinas definindo os métodos particulares de execução e controle do planejamento de recursos humanos.
- Selecionar indicadores de desempenho do planejamento de recursos humanos.
- Avaliar o planejamento de recursos humanos através da aplicação de sistemas analíticos de acompanhamento de desempenho.



## **BASES TECNOLÓGICAS**

- Políticas de RH.
- Controles internos gerenciais para recursos humanos.
- Fatores de controle de desempenho da política de RH.
- Administração de pessoal.
- Planos de desenvolvimento e movimentação no trabalho.
- Legislação trabalhista e de proteção ao trabalhador.
- Legislação previdenciária (privada, fechada ou pública).
- Estatutos do funcionalismo público.
- Sistemas de avaliação.
- Planejamento de recursos humanos.
- Sistema de avaliação para planejamento de recursos humanos.
- Sistemas de coleta de informações para planejamento de recursos humanos.
- Metodologia de planejamento de recursos humanos.
- Sistemas e procedimentos de controle internos, administrativos e gerenciais de recursos humanos.
- Manual operacional de RH.
- Planos, políticas e filosofia de RH.
- Planos de benefícios.
- Regimento interno do trabalho.
- Manuais de saúde e segurança no trabalho.
- Manuais internos.

## **FUNÇÃO 2. PLANEJAMENTOS DOS PROCESSOS**

### **SUBFUNÇÃO 2.2. PLANEJAMENTO TRIBUTÁRIO, FINANCEIRO E CONTÁBIL**

#### **COMPETÊNCIAS**

- Caracterizar e diferenciar planejamentos tributário, financeiro e contábil.
- Identificar e analisar fundamentos, conteúdo, sentido e importância do planejamento tributário.
- Interpretar os objetivos dados e informações do planejamento tributário.



- Correlacionar planejamento tributário com demais tipos e modelos de planejamento.
- Identificar o caráter normativo da legislação tributária e seu processo de taxaço, penalizaço, isenço, suspensço e deferimento de impostos, assim como:
  - Período base.
  - Período fiscal.
  - Depósitos.
  - Correçoões de valores.
- Identificar e caracterizar pontos essenciais de uma política financeira e sua utilidade para executores e usuários.
- Identificar a relação entre as políticas financeiras e a execução financeira no processo de definição dos parâmetros da política de financiamento comercial, industrial, etc.
- Identificar e caracterizar o sistema, objetivos e amplitude do planejamento financeiro.
- Identificar a importância do planejamento e organização de sistemas específicos de controles internos compreendendo:
  - Delegações de funções.
  - Segregaçoões de trabalho.
  - Sistemas de classificação de documentos.
  - Calendários, eventos legais ou internos.
- Identificar e caracterizar sistemas de controles sobre registros contábeis e gerenciais, de publicações contábeis ou gerenciais, de métodos de estornos, ajustes ou reclassificaçoões, de acordo com as normas e princípios de contabilidade a serem aplicados, bem como sistemas de guarda e segurança dos arquivos.

## **HABILIDADES**

- Organizar serviços específicos a serem executados para elaboração do planejamento tributário.
- Elaborar rotinas e métodos particulares de planejamento tributário e avaliar as informações necessárias.
- Organizar coleta de dados e impostos pagos, períodos, penalidades, descontos e demais informações para subsidiar o planejamento tributário.
- Organizar informações para estabelecer comparaçoões entre políticas financeiras e realidade das organizaçoões, tais como:



- Resultado financeiro.
  - Custo real dos juros.
  - Receita real de juros.
  - Descontos obtidos.
  - Descontos concedidos.
  - Penalidades de atraso.
  - Prêmios de pontualidade.
  - Variáveis de aplicação.
- Utilizar aplicativos de informática para planejamento tributário, financeiro e contábil.
  - Elaborar relatórios de justificativa da política e seus resultados.
  - Obter e localizar informações sobre elementos financeiros a serem incluídos no planejamento financeiro.
  - Planejar e organizar controles específicos de exatidão, completabilidade, justeza, autorização e tempestividade dos movimentos, ações, registros, análises e publicações da área.
  - Executar a atividade de supervisão dos controles do setor.
  - Elaborar relatório de não observância de controles, citando:
    - Fatos.
    - Causas.
    - Conseqüências.
    - Correções.

### **BASES TECNOLÓGICAS**

- Métodos de planejamento.
- Sistemas de avaliação das variáveis tributárias (preços, data, depósito, base de apuração, cálculo e outros).
- Administração de tributos.
- Sistema de coleta de informações e dados.
- Controles internos tributários.
- Matemática financeira.
- Acordos e convênios bancários.
- Processos e métodos de cálculo de juros reais e nominais.
- Orçamentos de vendas e produção.
- Sistemas de concessão de descontos ou atribuições de juros.



- Sistemas de planejamento.
- Organização de informações financeiras.
- Sistema de demonstração de despesa financeira e escrituracional.
- Teoria e procedimentos de controles internos.
- Sistemas e métodos de organização do trabalho.
- Planejamento e execução financeira.
- Legislação tributária por segmento específico.
- Código Tributário Nacional.
- Pareceres normativos e jurisprudência tributária.
- Sistemas informatizados de processamento de textos, planilhas eletrônicas e banco de dados.
- Legislação sobre documentação de tributos e livros fiscais.
- Correlacionar o planejamento e a execução financeira:
  - Entrada e saída de caixa.
  - Contas a pagar e a receber.
  - Saldos bancários.
  - Dívidas bancárias.
  - Vendas a prazo e a vista.
  - Descontos concedidos e obtidos.
  - Despesas de capital.
  - Distribuição de lucros ou dividendos.
  - Transferências financeiras.
  - Impostos a pagar e a compensar.
  - Folha de pagamento e encargos.
  - Receitas e despesas incidentais.
  - Outras receitas e despesas por caixa.



## **FUNÇÃO 2. PLANEJAMENTO DOS PROCESSOS**

### **SUBFUNÇÃO 2.3. PLANEJAMENTO DE RECURSOS MATERIAIS, PATRIMÔNIO, SEGUROS, PRODUÇÃO E INFORMAÇÕES**

#### **COMPETÊNCIAS**

- Definir planos de compras de materiais e serviços.
- Definir parâmetros estruturais na montagem do sistema de previsão das necessidades de materiais e serviços em organizações públicas e privadas.
- Produzir informações para subsidiar definição de políticas de estoques e de movimentação de materiais (documentação, estrutura física e fluxograma) e de produtos acabados de organizações públicas e privadas.
- Identificar e caracterizar, objetivos, dados, informações, modelos de planejamento patrimonial e definir seus conteúdos e sentido.
- Correlacionar planejamento patrimonial com planejamento estratégico.
- Identificar e organizar itens que devem integrar o cadastro de bens e riscos seguráveis.
- Organizar as informações para orientar o processo de orçamentação do custo de seguros, a finalidade, forma e objetivos do planejamento das coberturas securitárias.
- Correlacionar planejamento de seguros e existência real de riscos a cobrir pelo seguro.
- Interpretar legislação e política de seguros e seus mecanismos e instituições.

#### **HABILIDADES**

- Elaborar relatórios e informes para subsidiar as alterações no planejamento da previsão das necessidades e de movimentação de materiais e serviços.
- Elaborar e propor modelos de instrumentos de planejamento para a previsão das necessidades de materiais e serviços.
- Organizar atividades para a elaboração do planejamento patrimonial.
- Coletar dados e informações para inclusão no planejamento patrimonial atendendo sempre os prazos dos cronogramas deste planejamento.
- Definir indicadores de desempenho e execução do planejamento patrimonial.
- Interagir com as demais áreas no planejamento patrimonial.



- Organizar cadastros, registros e planilhas de comprovação e de acompanhamento de bens existentes e segurados.
- Coletar informações sobre bens, riscos, sinistros, custos, etc.

### **BASES TECNOLÓGICAS**

- Medidas estatísticas de posição, tendência e dispersão e suas representações gráficas.
- Custos e orçamentos.
- Organogramas, fluxogramas e cronogramas.
- Indicadores de resultados.
- Fluxos de documentos.
- Legislação fisco-tributária e securitária.
- Importação e exportação.
- Técnicas de armazenamento.
- Planejamento patrimonial.
- Metodologia para elaboração de planejamento patrimonial.
- Processos de agendamento e cronogramas.
- Sistemas de relatórios e de coleta de informações para o planejamento patrimonial.
- Controles internos patrimoniais.
- Sistema de cadastro de bens: materiais, equipamentos e máquinas, prédios e benfeitorias, móveis e utensílios, plantas, desenhos e projetos técnicos, equipamentos de escritório e de informática, instalações fixas e móveis em edifícios, arquivos físicos, *softwares* e documentação, outros riscos.
- Sistema de cadastro de riscos seguráveis: transporte de materiais/pessoas, fidelidade-empregados, *performance bond*, lucros cessantes, responsabilidade civil, acidentes pessoais e vida, reconstrução de projetos e informações, outras coberturas;
- Informações para o planejamento de seguros:
  - valor e modalidade dos seguros efetuados e vencidos, conforme cadastro e riscos.
  - seguradoras e corretores utilizados.
  - custos de seguros por modalidade (prêmios pagos).
  - índice de sinistralidade.
  - prazos e condições de pagamento.



- descontos e recuperações recebidas.
- natureza das informações visando elaboração do edital de concorrência de seleção de seguradoras.
- Elementos básicos de seguros.
- Indicadores econômicos de mercado.
- Manuais de materiais.
- Manuais internos.
- Legislação específica.
- Bibliografia especializada.
- Sistemas informatizados de processamento de textos, planilhas eletrônicas e banco de dados.

### **FUNÇÃO 3. OPERAÇÃO DOS CICLOS DE GESTÃO**

#### **SUBFUNÇÃO 3.1. CICLO DE PESSOAL**

##### **COMPETÊNCIAS**

- Identificar e caracterizar o processo de pesquisa, recrutamento e seleção de pessoal, bem como instrumentos, dados e meios necessários.
- Interpretar exigências e formalidades da legislação de concurso público para o provimento de cargos em organizações públicas.
- Interpretar exigências legais, inclusive sobre restrições com relação a idade, sexo, especialização e nacionalidade dos candidatos a emprego.
- Organizar formalmente propostas de publicações ou editais necessários para a divulgação de processo de seleção.
- Avaliar a organização, as características jurídicas e a dinâmica operacional das empresas de recrutamento e seleção.
- Diagnosticar necessidades de programas de capacitação, reciclagem, treinamento e desenvolvimento de pessoal.
- Organizar programas de admissão e desligamento de pessoal (por demissão, aposentadoria, falecimento e outros).
- Interpretar a legislação previdenciária, trabalhista e tributária aplicável ao ciclo de pessoal, particularmente no que se refere aos movimentos de entradas e saídas diárias, para elaboração na folha de pagamento.



- Identificar as bases legais das sindicâncias e dos inquéritos administrativos e seus desdobramentos.
- Interpretar a legislação e as normas internas e externas sobre saúde e segurança do trabalho.
- Identificar as características dos manuais e instruções, os sistemas legais e internos de registro dos eventos relativos à saúde e segurança do trabalho.

## **HABILIDADES**

- Levantar custos de inserção e divulgar editais e anúncios de recrutamento.
- Aplicar procedimentos para recrutamento de pessoal.
- Acompanhar as etapas do processo de seleção.
- Acompanhar documentalmente o processo de avaliação psicológica, de saúde e de conhecimentos do candidato.
- Elaborar planos de apresentação dos novos empregados, organizando, inclusive, dados e informações sobre a empresa.
- Promover sessões de apresentação dos novos empregados.
- Coletar dados referentes às necessidades de desenvolvimento de pessoal.
- Verificar a consistência dos dados técnicos de contratos de desenvolvimento de pessoal oferecidos por terceiros.
- Elaborar programas de treinamento visando à introdução de novas tecnologias.
- Organizar cadastro de empresas ou profissionais de desenvolvimento de pessoal.
- Coletar dados para elaboração da folha de pagamento, utilizando inclusive os formulários legais (trabalhistas, previdenciários e tributários).
- Elaborar relatórios contendo informações gerenciais e legais sobre pessoal e folha de pagamento.
- Utilizar aplicativos de informática em todas as fases do processo de administração de pessoal.
- Elaborar planilhas de custo e eventos relacionados a programas de saúde e segurança no trabalho.
- Disseminar informações sobre eventos e programas de saúde e segurança no trabalho, comunicando por escrito aos empregados a necessidade de cumprimento da legislação pertinente;
- Acompanhar contratos de exames médicos obrigatórios e elaborar planilhas de acompanhamento físico e de custo.



## **BASES TECNOLÓGICAS**

- Técnicas de recrutamento de pessoal.
- Técnicas de pesquisa de mercado de trabalho:
  - Nomenclatura funcionais.
  - Salário para função.
  - Planos de benefícios.
  - Exigências técnicas.
- Processos de organização administrativa.
- Processo de integração de pessoas às funções:
  - apresentação geral da empresa.
  - conhecimento dos espaços físicos, setores, produtos e história da empresa.
  - apresentação das políticas, regulamentos e estatuto funcional.
  - planos de benefícios e ajuda social.
- Diagnóstico de necessidades de desenvolvimento de pessoal.
- Instrumentos para desenvolvimento de pessoal: cursos, treinamentos, seminários, simpósios, etc.
- Metodologias e técnicas para capacitação de pessoal.
- Métodos de avaliação.
- Avaliação de custo/benefício do processo de capacitação.
- Uso de recursos audiovisuais nos programas de capacitação.
- Sistemas de folha de pagamento e respectivos relatórios gerenciais e legais:
  - Horas extras.
  - Atrasos.
  - Licenças.
  - Abonos.
  - Quinquênios e licenças prêmios.
  - Adiantamentos, férias.
  - Adicionais de funções, periculosidade, indenizações, etc.
- Legislação específica aplicável ao ciclo de pessoal nas organizações públicas e privadas.
- Planos de benefícios complementares.
- Legislação e normas de saúde e segurança do trabalho.
- Legislação sanitária.



- CBO (Classificação Brasileira de Ocupações)
- CLT (Consolidação das Leis Trabalhistas)
- Organizações especializadas.
- SIAPE.

## **FUNÇÃO 3. OPERAÇÃO DOS CICLOS DE GESTÃO**

### **SUBFUNÇÃO 3.2. CICLO TRIBUTÁRIO, FINANCEIRO E CONTÁBIL**

#### **COMPETÊNCIAS**

- Identificar as fases da administração de tributos
- Identificar o processo tributário quanto a fato gerador, recursos, penalidades e responsabilidades solidárias dos agentes ativos e passivos.
- Identificar os serviços de registro de movimentos tributários.
- Avaliar relatórios mensais de desempenho tributário.
- Conhecer o significado do tributo, sua abrangência e o processo de recolhimento quanto à forma e procedimentos.
- Identificar os regimes de isenção, imunidade e redução de imposto e o processo de penalização por atrasos, erros e desconformidade no recolhimento.
- Identificar o processo de ajustes, estornos e suspensões de tributos.
- Caracterizar as responsabilidades solidárias do contribuinte no tocante à evasão de impostos.
- Identificar o processo de infrações e autuações fiscais quanto às formalidades, documentação e fato gerador.
- Diferenciar os processos de defesa administrativa e jurídica e seus ciclos documentais, prazos e custos.
- Distinguir o processo de infrações e autuações fiscais quanto às formalidades, documentação e fato gerador.
- Compreender a política de crédito e cobrança e representar.
- Representar graficamente as tendências e riscos.
- Caracterizar e definir as funções dos fluxogramas e cronogramas financeiros.
- Compreender a política de contas a pagar.
- Interpretar os relatórios financeiros de fluxo de caixa.
- Selecionar, com base nas normas ou legislação, a forma de aplicar superávits de caixa.



- Analisar relatórios de bancos determinando os custos nominal e real dos financiamentos dos déficits.
- Elaborar relatórios financeiros e gerenciais com resultados das aplicações e financiamentos. Conhecer a política de empréstimos financeiros, ativos e passivos, de curto, médio e longo prazos.
- Conhecer a política de adiantamentos de ativos e passivos, de curto, médio e longo prazos.
- Interpretar planos estratégicos, táticos e operacionais que contribuam para o estabelecimento de níveis de capital próprio necessário à manutenção das atividades.
- Avaliar o comprometimento do capital em ativos imobilizados, sua rotação e sua respectiva taxa de lucratividade real.
- Avaliar necessidades, de incorporação de reservas de lucros e/ou excesso de reservas legais.
- Avaliar necessidade ou possibilidade de redução do capital e/ou recompra de ações ou quotas-parte.
- Conhecer processo de registro de capital nacional ou estrangeiro.
- Conhecer objetivos, uso, conceito, abrangência, forma e importância, necessidades e normas para elaboração do plano de contas e o manual de codificação de eventos contábeis, bem como as rotinas de classificação contábil dos documentos.
- Identificar bases de um plano de controle interno definindo as segregações de funções entre registro, custódia autorização e controle.
- Interpretar instruções para operacionalizar a entrada e saída de dados contábeis através de sistemas informatizados.
- Identificar a importância e forma de organizar atividades do arquivo centralizado ou descentralizado da contabilidade, gerando metodologia operacional e divulgação de normas.
- Elaborar normas disciplinadoras sobre o sistema de arquivo particularizando acesso, guarda e destruição.
- Avaliar cumprimento dos procedimentos de controles internos.
- Elaborar partidas contábeis, de conformidade com a natureza da operação.
- Classificar documentos de conformidade com a origem da operação.
- Classificar empenho de gasto de conformidade com as rubricas orçamentárias.



- Organizar processo de análise de contas, definindo cronograma mensal e grupo de contas a serem analisadas.
- Analisar as contas do balanço, através de sistemas manuais ou informatizados.
- Identificar erros e ajustes e adotar os procedimentos legais e contábeis.
- Definir segregações de funções entre registro, custódia, autorização e controle.
- Organizar processo de obtenção e classificação de dados referentes à despesas indedutíveis, receitas não-tributadas e demais itens de natureza especial.
- Conhecer procedimentos para preparar a declaração de imposto de renda e respectivos formulários.

### **HABILIDADES**

- Implementar sistemas de controle dos valores oriundos das operações com o exterior.
- Implementar sistema de registro gerencial sobre compra e venda de moedas estrangeiras.
- Implementar sistema de administração de contrato de curto, médio e longo prazos.
- Implementar sistema de controle de fluxo dos adiantamentos de curto prazo para repasse das disponibilidades, encaixes e desembolsos para atender funcionários, compras e vendas de materiais, bens e produtos e prestamistas.
- Montar, com base na legislação, cronogramas de apuração e pagamentos, recolhimentos e retenções de tributos.
- Controlar exatidão e pertinência dos tributos lançados e pagos.
- Manter livros fiscais e sua exata e tempestiva escrituração.
- Controlar reduções, isenções e imunidades fiscais e seu impacto na carga tributária.
- Preparar mapas, resumos e demais informações para o sistema contábil sobre tributos recolhidos ou devolvidos.
- Elaborar calendário de pagamentos individuais.
- Organizar controles internos sobre o ciclo de pagamento de imposto.
- Verificar exatidão, completabilidade, tempestividade, justeza e autorização dos pagamentos efetuados.
- Controlar penalidades e respectivo processo de recuperação ou cancelamento.
- Preparar informações para a organização ou para terceiros sobre recolhimento de impostos diretos ou na fonte.
- Preparar guias e efetuar recolhimento de impostos.



- Analisar procedência da notificação.
- Organizar sistema de recebimento, registro e encaminhamento interno das notificações/ autuações.
- Verificar exatidão de cifras e enquadramento de notificações contra os documentos fonte, registros ou prazos dos calendários fiscais ou privilégios de isenções ou reduções.
- Apreciar e encaminhar tempestivamente notificações de autuação ao setor jurídico, interno ou externo da organização.
- Verificar o desenvolvimento dos custos tributários por penalização adotando, quando necessário, medidas de correção nos procedimentos para evitar ocorrência de infrações.
- Informar sobre causas das autuações fornecendo os dados e/ou justificativas necessárias.
- Elaborar ratificações sobre provisionamentos e riscos de prejuízos.
- Reunir e analisar documentação, para subsidiar os processos recursais no contencioso tributário.
- Protocolar e controlar transmissão da documentação e salvaguardar sua integridade.
- Verificar exatidão da documentação de defesa contra registros fiscais.
- Identificar o ciclo de relacionamento, contratação e defesa por advogados internos ou externos, verificando custos, depósitos e correções devidas.
- Suprir as áreas responsáveis com documentação necessária, para contraprova nas autuações.
- Elaborar informes e relatórios sobre os sistemas de crédito e cobrança, sugerir modelos para os mesmos e estabelecer, juntamente com a área jurídica, medidas para cobrança amigável ou judicial.
- Implementar sistemas de crédito e cobrança.
- Coletar informações sobre vendas de produtos e serviços.
- Elaborar informações para o relatório de fluxo de caixa a partir do saldo existente até o saldo final.
- Elaborar informações sobre a disponibilidade de financiamento no mercado pesquisando fontes de empréstimos locais e do exterior.
- Efetuar conciliação bancária.
- Elaborar informações e relatórios sobre flutuação do valor das moedas.



- Elaborar informações sobre o sistema do fluxo financeiro de operações de importação e exportação.
- Coletar e analisar dados e documentos de operações de empréstimos e adiantamentos, ativos e passivos.
- Coletar e analisar e controlar dados e documentos relativos ao movimento do patrimônio líquido.
- Preparar documentação para registro do capital.
- Elaborar e organizar rotinas de protocolo, arquivamento, acesso e retiradas de documentos e livros, de análise de contas e respectivos níveis de autorização para lançamento, cronogramas de fechamentos contábeis diários, mensais e anuais, classificação contábil dos documentos, levantamentos de balancetes, extratos de contas específicas e demonstrações contábeis, patrimoniais, financeiras e orçamentárias.
- Coordenar atividades de arquivo centralizado ou descentralizado da contabilidade e encaminhar documentos para o arquivo morto.
- Aplicar normas disciplinadoras sobre o sistema de arquivo, acesso, guarda e destruição.
- Definir *layouts* e necessidades de equipamentos para arquivos físicos ou informatizados.
- Implementar sistemas de guarda de backup informatizados de dados contábeis.
- Classificar documentação de despesas, receitas, ativo, passivo e outras.
- Localizar no plano de contas a respectiva codificação: conta, evento.
- Elaborar a partida contábil.
- Preparar lotes de documentos para lançamento nos sistemas contábeis manuais ou informatizados.
- Verificar a exatidão matemática do balancete no tocante a soma de débitos e créditos, existência de contas devedoras ou credoras com saldos invertidos.
- Fazer encerramento mensal do balanço, extraindo balancete de verificação, balanço e análise de contas.
- Efetuar partidas de encerramento do balanço, tais como: provisões ou reservas, baixas, ajustes de saldos ou correções de posições.
- Levantar demonstrações financeiras com notas explicativas, preparando os demonstrativos necessários para complementar o processo de encerramento contábil.



- Efetuar análise crítica dos saldos das contas, julgando inconsistências, erros, omissões, duplos lançamentos e outros eventos.
- Preparar partida contábil de ajustes e encaminhar para lançamento.
- Registrar anomalias, erros e inconsistências constatados na análise das contas.
- Elaborar partida contábil de provisionamento do imposto de renda e adicionais legais a recolher.
- Montar declaração por sistema manual ou informatizado.
- Calcular imposto e adicionais.
- Escriturar o livro para apurar deferimentos de imposto.
- Verificar a completabilidade da documentação, ajustes ou correções para efetuar o lançamento e registro na contabilidade.
- Apurar resultados orçamentários do período.
- Encaminhar demonstrações contábeis e gerenciais, as informações a serem publicadas.
- Preparar relatórios gerenciais comentando as variações da realidade em relação aos parâmetros gerenciais pré-definidos.

### **BASES TECNOLÓGICAS**

- Legislação fisco-tributária (ICMS, ISS, IPI, IRPJ, IRPF, IPVA e outros).
- Legislação de incentivos fiscais, isenções, imunidades e reduções.
- Cronogramas oficiais e normativos internos da organização sobre o ciclo e prazos de recolhimentos.
- Código de processo fiscal.
- Estatuto de funcionamento da Câmara de Contribuintes.
- Escrituração de livros fiscais, apuração e recolhimento de tributos.
- Normativos da organização sobre os processos fiscais.
- Calendários fiscais.
- Normativos sobre arquivos, temporalidade de documentos e certificados documentais.
- Manual de Defesa Administrativa.
- Medidas estatísticas de posição de tendências e riscos e suas representações gráficas.
- Fluxogramas e cronogramas financeiros.
- Operações financeiras.
- Técnicas de negociação.



- Legislação e normas regulamentadoras de operações financeiras.
- Fluxos financeiros e cronogramas de desembolsos e disponibilidades.
- Fluxos e cronogramas das operações financeiras de comércio exterior.
- Mercado de moedas internacionais.
- Operações financeiras com o exterior.
- Processos de compra e venda.
- Sistemas de cobrança.
- Legislação societária e fiscal.
- Normas Brasileiras de Contabilidade.
- Sistemas de planos de conta.
- Sistemas e métodos.
- Sistemas de comunicação.
- Sistemas de agendamento.
- Sistemas de arquivo de documentos.
- Sistemas de segurança física sobre documentos.
- Sistemas de microfilmagem.
- Sistemas de codificação de contas para uso da contabilidade.
- Sistemas de ajuste, estornos e acertos de lançamentos.
- Rotinas de protocolo, arquivamento, de análise de contas, de fechamento contábeis, etc.
- Princípios de controle interno.
- Conceito contábil de contas e sua classificação.
- Organização e métodos.
- Controles internos.
- Controles internos sobre guarda de documentos.
- Controles internos contábeis.
- Classificação de documentos.
- Regulamento do Banco Central e CVM.
- Direito Administrativo.
- Processo de escrituração contábil.
- Métodos e formas para balancete.
- Sistema informatizados.
- Processos de análise contábil de contas.
- Contas industriais, comerciais, financeiras, etc..
- Sistema de coleta de informações financeiras.



- Sistemas de apuração de resultados tributáveis.
- Sistemas quantitativos de análise.
- Metodologia e processo para levantamento do balanço e preparação das demonstrações financeiras.
- Demonstrações contábeis e gerenciais.
- SIAFI.

### **FUNÇÃO 3. OPERAÇÃO DOS CICLOS DE GESTÃO**

#### **SUBFUNÇÃO 3.3. - CICLO DE RECURSOS MATERIAIS, PATRIMÔNIO, SEGUROS, PRODUÇÃO E INFORMAÇÕES**

##### **COMPETÊNCIAS**

- Interpretar o significado e objetivos da lista de insumos que integram os produtos a serem produzidos.
- Correlacionar a lista de materiais com o plano de produção.
- Calcular necessidades de compras por material e organizar tabelas contendo o resultado do desdobro de materiais.
- Consolidar necessidades de compras de materiais e serviços por natureza, quantidade e especificação.
- Estabelecer critérios para compras no mercado interno ou externo.
- Estabelecer programação das quantidades a serem compradas, utilizando conceito de lote econômico, material estratégico ou estoque técnico.
- Formalizar plano de compras obtendo aprovação dos responsáveis.
- Planejar sistema de cadastramento de fornecedores por materiais.
- Estabelecer parâmetros técnicos para homologação dos fornecedores, considerando capacitação financeira, índices de pontualidade, desempenho de entregas, padrões de qualidade ou de prestação de serviços.
- Dimensionar e organizar espaços físicos, instalações e equipamentos destinados ao recebimento de recursos materiais.
- Dimensionar equipes de trabalho envolvidas com o recebimento de recursos materiais.
- Conduzir processo de internação e armazenamento de materiais de acordo com as normas internas e respeitando a legislação fisco-tributária aplicável.
- Conduzir processo de disponibilização de materiais para produção ou consumo.
- Acompanhar variações físicas de materiais para fins de análise de consumo.



- Analisar perdas de materiais decorrentes de problemas de estocagem, manejo e prazos de validade.
- Sistematizar dados relativos a perdas de materiais nos processos produtivos.
- Interpretar legislação de proteção ao meio-ambiente.
- Confrontar sistemas já instalados com as exigências legais de proteção ao meio-ambiente.
- Avaliar impactos nos custos decorrentes da necessidade de se obedecer às exigências legais de proteção ao meio-ambiente.
- Elaborar, com base nas especificações dos bens e equipamentos, o plano de manutenção preventiva.
- Selecionar empresas de manutenção técnica.
- Especificar cronograma de manutenção e negociar custos.
- Elaborar e analisar contratos de manutenção e avaliar o custo dos serviços.
- Elaborar planilhas de acompanhamento físico e financeiro das atividades de manutenção.
- Elaborar documentação e atestados de prestação de serviços de manutenção.
- Organizar processos de pagamento de serviços de manutenção.
- Controlar ordens de serviço internas referentes à manutenção preventiva.
- Elaborar e verificar partida contábil de alocação de custos de despesas de manutenção.
- Organizar registros patrimoniais.
- Organizar sistema de plaqueamento.
- Organizar sistema de atestados de responsabilidade.
- Organizar sistema de inventários periódicos.
- Organizar sistema de trânsito de equipamentos em mãos de funcionários em serviços externos.
- Organizar sistema de controle de equipamentos retirados para manutenção ou reparo externo.
- Organizar sistema de baixas por modalidade (quebra, furto, fogo e obsolescência) e por natureza (venda direta, leilão interno, leilão externo, doação e destruição) de conformidade com as especificações legais ou tributárias.
- Organizar sistema de identificação dos bens a serem baixados, seu afastamento e guarda.
- Orientar processo de partida contábil para baixa.
- Disponibilizar bens para sua liquidação física.



- Supervisionar aplicação dos sistemas de segurança patrimonial.
- Orientar utilização dos dispositivos necessários à proteção e segurança do patrimônio.
- Avaliar eficácia e integralidade dos sistemas de prevenção e combate a incêndios e demais riscos atentatórios ao patrimônio.
- Selecionar e contratar empresas de segurança patrimonial.
- Avaliar de custos de segurança patrimonial.
- Avaliar eficácia dos sistemas para proteção de pessoas, valores, bens patrimoniais, documentos e produtos.
- Pesquisar o mercado de corretoras e seguradoras obtendo informações sobre idoneidade, tradição, ramos de atividade e outros fatores de importância para o processo decisório.
- Preparar edital de concorrência para contratação de seguros, utilizando dados do planejamento securitário.
- Apoiar processo de contratação de seguradoras.
- Coletar informações sobre sinistros ocorridos e não cobertos por seguros.
- Determinar valor dos bens e riscos seguráveis baseado, entre outros, nos critérios de:
  - Reposição do bem próprio ou de uso pela empresa.
  - Reconstrução do bem ou de projetos, de informações e de *softwares*.
  - Indenizações legais obrigatórias mínimas.
  - Custo / benefício dos seguros.
  - Forma de cálculo e cobertura de lucro cessante.
  - Valor dos performance bônus.
  - Cálculo e valor do risco.
  - Fidelidade (alvo de furto e apropriação por funcionários).
- Propor valores a serem segurados por modalidades de risco.
- Preparar relatório especificando dados sobre valores de seguros.
- Identificar sistema de informações sobre perda em sinistros ocorridos sem cobertura securitária.
- Identificar sistemas de informações sobre riscos existentes e não cobertos por seguro, calculando valor dos prêmios economizados.
- Identificar sistema de informações sobre custos tributários e outros decorrentes de indenizações do seguro.
- Identificar fórmulas de cálculo do valor do custo líquido dos seguros.



- Preparar relatório sobre o custo líquido de seguros.
- Levantar informações sobre sinistros ocorridos, identificando:
  - Natureza do bem / risco segurado.
  - Valor total.
  - Seguradora.
  - Sinistro coberto.
  - Sinistro ocorrido.
  - Valor da perda.
  - Informações sobre a ocorrência.
- Formar processo de reclamação contra a seguradora.
- Acompanhar processo de liquidação da indenização (pagamento pela seguradora).
- Informar dados referentes a resultado de seguros, custo tributário e outros para contabilização.
- Identificar efeito da indenização nos custos de seguro (índice de sinistralidade).
- Preparar relatório sobre a ocorrência de sinistros e reclamações contra seguradoras.
- Interpretar plantas de engenharia e da seguradora indicando pontos de colocação de meios físicos de proteção contra fogo e de combate a incêndios, como:
  - Extintores.
  - Hidrantes.
  - *Sprinklers*.
  - Portas corta-fogo.
  - Cofres especiais para informática.
  - Sinalizações.
- Identificar conceitos de proteção física e prevenção contra incêndios, bem como equipamentos necessários ao combate de incêndios.
- Identificar processo de planejamento da produção, da comercialização ou da prestação de serviços.
- Interpretar informações do planejamento quanto a valores, quantidades e períodos.
- Decompor quantidades e valores do planejamento por períodos diários, semanais ou mensais de produção, venda ou prestação de serviços.
- Elaborar planilhas de informação sobre a programação da produção, comercialização ou prestação de serviços.
- Comunicar às áreas responsáveis pela execução da produção, comercialização ou prestação de serviços.



- Identificar fundamentos do planejamento de carga de máquina ou divisão de tempo de serviços.
- Identificar processo de cálculo da capacidade produtiva dos equipamentos ou de hora / dia / homem disponíveis para atividade.
- Elaborar relatórios com definição de tarefas.
- Supervisionar processo de definição e cálculo da ocupação racional e harmônica de máquinas ou equipes de trabalho.
- Gerir o ciclo de informações nas organizações (recebimento, triagem, registro, multiplicação, acompanhamento, segurança, guarda, acesso, permanência e destruição) de maneira eficaz e eficiente.
- Organizar e manter arquivo de documentos.

#### **HABILIDADES**

- Implementar planejamento tático para os sistemas de recebimento de recursos materiais.
- Elaborar plano de compras de conformidade com as exigências legais e com as normas internas.
- Elaborar pedidos com base nas necessidades de compras e de acordo com as diretrizes financeiras para condições de pagamento.
- Processar pedido de compras organizando as bases de acompanhamento do atendimento pelo fornecedor.
- Elaborar estatísticas de desempenho de fornecedores e das compras.
- Sistematizar informações para a avaliação de desempenho operacional dos sistemas de recebimento de recursos materiais.
- Interpretar especificação dos materiais.
- Elaborar relatórios estatísticos.
- Coletar, processar e formatar as informações de orientação para o plano de compras.
- Coletar dados e informações internas e de mercado para sistematizar o cadastro físico.
- Alimentar sistema de cadastramento de fornecedores por meios manuais ou informatizados.
- Executar cadastramento de fornecedores e elaborar relatórios.
- Negociar bases de fornecimento de materiais e serviços documentando o processo adequadamente.



- Interpretar plano de compras e sistematizar suas informações.
- Gerar documentação de compras de conformidade com a legislação e regras de controle interno.
- Elaborar relatórios de consumo e alocação de materiais e de controle.
- Implementar os controles orçamentários para os sistemas de recebimento de recursos materiais.
- Identificar condições mais adequadas para o recebimento de material.
- Selecionar utensílios, acessórios, máquinas e materiais de consumo necessários ao recebimento de recursos materiais.
- Conduzir processo de recebimento de recursos materiais.
- Receber, classificar e codificar materiais.
- Armazenar materiais de acordo com as regras internas.
- Conservar materiais em estoque de conformidade com natureza de risco e índice de rotação.
- Supervisionar a execução dos controles internos na internação e armazenamento de materiais.
- Controlar a qualidade do material recebido.
- Avaliar posição dos estoques existentes.
- Supervisionar movimentação física dos estoques de materiais destinados à produção ou ao consumo.
- Operar sistema e documentação de controle e de movimentação de consumo de materiais, elaborando relatórios periódicos.
- Operar sistema de registro e documentação das perdas de materiais por natureza de ocorrência e causas.
- Elaborar informações quantitativas e financeiras de perdas de materiais para fins de contabilização por natureza de ocorrência e causas.
- Fazer levantamento de indicadores para a obtenção de informações sobre perda de refugos de produção.
- Processar leilão de materiais inservíveis.
- Pesquisar legislação de proteção ao meio-ambiente identificando aspectos relacionados às atividades da organização, o sistema de custos e seus componentes diretos.
- Coletar informações sobre bens e equipamentos a serem mantidos.
- Elaborar planilha para seleção de fornecedores homologados.



- Elaborar, em parceria com áreas especializadas (jurídica ou técnica), minuta de contrato de manutenção.
- Organizar sistema de acompanhamento físico-financeiro de manutenção e de pagamentos
- Organizar processo de expedição de atestados de prestação de serviços de manutenção.
- Identificar e transcrever dados referentes a valor, data de aquisição, número de série e descrição dos bens.
- Elaborar listas de distribuição física e numeração seqüencial de bens.
- Definir cronogramas, equipes de levantamento, planilhas de anotações e formas de apuração e conciliação de diferenças do patrimônio.
- Efetuar levantamentos físicos de patrimônio.
- Proceder a elaboração de partida contábil e seu evento.
- Analisar procedimentos aplicados à segurança patrimonial.
- Organizar manuais de uso dos sistemas de segurança patrimonial.
- Coletar informações para habilitação de empresas de segurança patrimonial.
- Organizar planilhas de análise e avaliação do custo da segurança patrimonial por sistema e natureza.
- Promover campanha de segurança individual, coletiva e patrimonial.
- Efetuar pesquisa de seguros.
- Elaborar relatório de conclusão da pesquisa de seguros.
- Encaminhar edital para publicação de licitação de seguradora.
- Coletar informações e dados sobre pagamentos de prêmios, custos e indenizações.
- Mapear dados formando tabelas estatísticas por período de natureza dos seguros.
- Elaborar relatórios com conclusões, encaminhando-o aos responsáveis.
- Coletar informações sobre perda em sinistros calculando o índice de sinistralidade.
- Coletar informações sobre riscos não cobertos por seguros.
- Coletar informações de custos tributários sobre indenizações recebidas.
- Classificar informações sobre sinistros ocorridos, tais como:
  - Valor dos bens destruídos.
  - Descrição.
  - Causa da destruição.
  - Local.
  - Data.



- Providências tomadas.
- Elaborar planilhas com as informações sobre sinistros.
- Acompanhar liquidação das indenizações.
- Informar ao sistema contábil ocorrência de sinistros e valor das indenizações.
- Verificar a efetiva instalação dos meios físicos de proteção contra fogo.
- Acompanhar testes de funcionamento dos meios físicos de proteção contra fogo e verificar sua efetiva instalação.
- Verificar validade das cargas, datas e prazos de vencimento de extintores, posicionamento de sinalização, desobstrução de vias de acesso, etc.
- Identificar obrigações legais sobre proteção contra fogo e combate a incêndios.
- Identificar prazos de validade e de natureza de uso dos equipamentos de proteção contra fogo e combate a incêndios.
- Elaborar relatórios sobre ocorrências nos sistemas físicos, de ausência de meios de proteção contra fogo e combate a incêndios e de mau funcionamento dos equipamentos de proteção contra fogo e de combate a incêndios.
- Coletar dados de comercialização, produção e serviços realizados.
- Coletar dados orçamentários sobre mercado, produtos, serviços, produção, quotas, áreas de distribuição física, preços e força-tarefa.
- Organizar programação diária ou periódica de venda, produção ou prestação de serviços, com base na comparação do orçamento e levando-se em conta as tarefas a realizar.
- Organizar calendários de disponibilidade do pessoal, produtos e serviços por períodos diários, semanais ou mensais.
- Definir, com os técnicos, capacidade racional e harmônica dos equipamentos, considerando:
  - *Layout.*
  - Capacidade individual das máquinas.
  - Compreensão da seqüência do processo de fabricação.
  - Pontos de interseção entre máquinas ou produtos em elaboração.
  - Volume da produção programada.
- Definir, com auxílio dos responsáveis pela área operacional, capacidade de vendas por período, região, produto, cliente, considerando:
  - Locais e distâncias.
  - Volumes e tempos.



- Calcular capacidade racional e harmônica de produção.
- Calcular disponibilidade de equipes de comercialização e prestação de serviços.
- Receber, classificar, registrar, distribuir, acompanhar, guardar, destruir, multiplicar documentos e publicações (livros técnicos, revistas, boletins, informativos e manuais).
- Identificar, classificar, categorizar e guardar documentos.

### **BASES TECNOLÓGICAS**

- Especificação de materiais.
- Fluxos de documentos.
- Manuais de materiais.
- Manuais de equipamentos.
- Manuais internos.
- Legislação específica.
- Sistemas informatizados de processamento de textos, planilhas eletrônicas e banco de dados.
- Pesquisa de informações técnicas.
- Estruturação de arquivos.
- Critérios de homologação de fornecedores.
- Técnicas de negociação.
- Legislação fisco-tributária.
- Direito civil e legislação aplicada às compras e às contratações em organizações públicas.
- Custos.
- Indicadores de resultados.
- Fluxos de documentos.
- Noções de legislação de importação e respectivo fluxo de documentos.
- Conversão de moedas.
- Sistema Internacionais de unidades.
- Planejamento de materiais.
- Gestão de materiais (conceitos, objetivos, importância e tendências).
- Indicadores de resultados no recebimento de materiais.
- Processos de atestação do recebimento de materiais nas organizações públicas e privadas.



- Especificação, classificação e codificação de materiais.
- Processos de estocagem de materiais.
- Equipamentos para estocagem de materiais.
- Técnicas de conservação de materiais em estoque.
- Fluxos de documentos.
- Fundamentos de movimentação física de cargas sólidas, líquidas e gasosas, tóxicas e perigosas.
- Técnicas de internação e armazenamento de materiais.
- Indicadores de resultados no processo de internação.
- Noções de composição de custos.
- Indicadores de movimento e resultados no consumo de materiais.
- Estatísticas de movimentação e resultados de materiais.
- Legislação de proteção ao meio ambiente.
- Sistemas de custos.
- Ecossistemas.
- Programas de manutenção.
- Sistemas de organização e coleta de informações financeiras e operacionais.
- Pesquisa de informações técnicas.
- Manuais de bens e equipamentos.
- Direito administrativo (patrimônio).
- Cronogramas.
- Legislação e normas de patrimônio, seguros e aquisição de materiais no setor público.
- Tecnologia de segurança patrimonial.
- Legislação específica sobre saúde e segurança do trabalho.
- Manuais de equipamento de segurança patrimonial.
- Editais para organizações públicas e privadas.
- Processo de agendamento e cronogramas.
- Sistemas de coleta de informações.
- Legislação securitária.
- Sistemas de coleta de informações.
- Organização de tabelas estatísticas.
- Sistema de cálculo de sinistralidade.
- Contratos de seguros.
- Processos de reclamação e indenização de perdas.



- Manuais de seguro.
- Sistemas físicos de proteção contra fogo e de combate a incêndios.
- Técnica de programação.
- Matemática financeira.
- Normas internas.
- Cronogramas oficiais.
- Programas orçamentários.
- Fluxogramas.
- Organização da produção, das equipes de comercialização e da prestação de serviços.
- Plantas baixas de instalações industriais.
- Calendários oficiais de dias produtivos.
- Procedimentos, normas e padrões de gestão do ciclo de informações.
- Gerenciamento eletrônico da informação.
- Métodos, sistemas e normas de arquivamento.
- Microfilmagem.
- Teoria da informação.
- Métodos de classificação, ordenação, análise e síntese.
- Equipamentos e utensílios de gestão da informação (arquivos, copiadoras, fax, fax modem, redes locais, internet, máquinas de destruir papéis e equipamentos de microfilmagem).
- Sistemas institucionais de arquivos.
- Normas técnicas.

## **FUNÇÃO 4. CONTROLE E AVALIAÇÃO DOS CICLOS DE GESTÃO**

### **SUBFUNÇÃO 4.1. CONTROLE E AVALIAÇÃO DA GESTÃO DO PESSOAL**

#### **COMPETÊNCIAS**

- Identificar características do processo de avaliação de desempenho do pessoal.
- Identificar normas, procedimentos e padrões aplicáveis à avaliação de desempenho de pessoal.
- Identificar características do instrumental de avaliação de desempenho de pessoal.
- Avaliar resultado da avaliação de desempenho do pessoal.



- Elaborar relatórios setoriais de consolidação da avaliação de desempenho do pessoal.
- Identificar políticas, normas e controle de qualidade em produtos e serviços.
- Avaliar custos do processo burocrático e operacional.
- Avaliar importância dos custos no objetivo de cada atividade burocrática ou operacional.
- Aplicar método de conhecimento e determinação do valor e peso agregado pelos trabalhos burocráticos e operacionais.
- Analisar apuração do valor agregado.
- Elaborar relatórios de controle de agregação de valores.

### **HABILIDADES**

- Verificar estrutura e objetivos dos sistemas de avaliação de desempenho do pessoal.
- Comparar dados de formulários de avaliação com parâmetros de desempenho do pessoal.
- Aplicar rotinas de avaliação de desempenho do pessoal, com participação e supervisão dos responsáveis.
- Levantar informações para comprovação do custo direto do produto ou do serviço e dos valores a eles agregados como:
  - Serviços burocráticos.
  - Produção de informações.
  - Diminuição do custo.

### **BASES TECNOLÓGICAS**

- Técnica de avaliação de desempenho de pessoal.
- Processos e metodologias para consolidação de informações.
- Sistemas quantitativos de pontuação.
- SIAPE.
- Sistemas de custos.
- Sistemas de rateio de despesas indiretas.
- Sistemas quantitativos de análise.
- Matemática financeira.
- Manuais operacionais.



## **FUNÇÃO 4. CONTROLE E AVALIAÇÃO DOS CICLOS DE GESTÃO**

### **SUBFUNÇÃO 4.2. CONTROLE E AVALIAÇÃO DA GESTÃO TRIBUTÁRIA, FINANCEIRA E CONTÁBIL**

#### **COMPETÊNCIAS**

- Identificar legislação e fundamentos do processo orçamentário.
- Identificar organizações e suas estruturas.
- Identificar a natureza da atividade da organização.
- Identificar exigências, objetivos e utilidade das peças orçamentárias.
- Identificar processo de elaboração dos orçamentos financeiros, administrativos, industrial, comercial, patrimonial, RH e outros.
- Identificar processo de avaliação do desempenho orçamentário através de pós-cálculos e análises comparativas.
- Identificar características do sistema orçamentário, de produção, vendas, serviços, financiamentos e despesas de custeio e administração.
- Identificar características do sistema orçamentário sobre imobilizações, RH, desenvolvimento de produtos e outros.
- Organizar sistemas de obtenção de dados sobre a realização da produção, vendas, serviços, financiamentos, despesas e demais itens orçamentários.
- Organizar processo de comparação dos dados orçados e realizados.
- Identificar características do sistema de pré-cálculos de despesas e receitas financeiras.
- Analisar causas e conseqüências de desvios entre pré-cálculo e realidade das despesas e receitas financeiras.
- Elaborar relatórios de desempenho de custo financeiro real, taxas reais de juros, superação de prazos e demais itens.
- Realimentar o sistema orçamentário com informações do pós-cálculo.
- Identificar a legislação que rege a forma e estrutura das demonstrações contábeis e notas explicativas.
- Identificar normas que regem a forma e estrutura das demonstrações gerenciais.
- Avaliar a completabilidade, atualidade, forma e estrutura das demonstrações contábeis e gerenciais.
- Observar os preceitos legais sobre a publicação das demonstrações contábeis.



## **HABILIDADES**

- Verificar completabilidade das peças orçamentárias.
- Destacar objetos por área orçamentada.
- Coletar dados e estruturá-los em tabelas estatísticas ou históricas.
- Elaborar mapas e planilhas para acumular cifras de orçamento e compará-las à realidade, para fins de análise.
- Avaliar custos reais de produtos, serviços, produção, eventos e administração de outros fatores.
- Elaborar relatório de desempenho orçamentário quantitativo e financeiro.
- Realimentar o processo orçamentário.
- Analisar desvios orçamentários quanto às causas e conseqüências.
- Levantar dados a serem incluídos no pós- cálculo, tais como:
  - Juros ativos e passivos.
  - Descontos concedidos e recebidos.
  - Prêmios e bonificações financeiras.
- Elaborar mapas e planilhas para possibilitar comparações entre os movimentos financeiros pré e pós-cálculo.
- Comparar exigências legais com as publicações das demonstrações contábeis efetuadas em jornais ou revistas.
- Certificar-se sobre exatidão de assinaturas, códigos de identificação e nomes.
- Verificar tempestividade das publicações e sua completabilidade.

## **BASES TECNOLÓGICAS**

- Técnicas orçamentárias.
- Processos de organização administrativa.
- Metodologia para elaboração de pós-cálculos.
- Orçamento.
- Técnicas orçamentárias.
- Planilhas contábeis.
- Sistemas de análise comparativa de despesa/receita em orçamentos.
- Balancetes de despesas e receitas.
- Manuais operacionais.
- Sistemas de análise financeira.
- Metodologia de orçamentos pós-cálculos.



- Matemática financeira.
- Pré-cálculos e orçamentos.
- Instruções normativas do setor.
- Princípios fundamentais de contabilidade.
- Metodologia para elaboração das demonstrações contábeis.
- Legislação societária.
- Regulamentos de órgãos do controle interno ou externo da administração pública.
- Normas dos Tribunais de Contas, CVM e Banco Central.
- Manuais internos.

## **FUNÇÃO 4 – CONTROLE E AVALIAÇÃO DOS CICLOS DE GESTÃO**

### **SUBFUNÇÃO 4.3 – CONTROLE E AVALIAÇÃO DO CICLO DE RECURSOS MATERIAIS, PATRIMÔNIO, SEGUROS, PRODUÇÃO E INFORMAÇÕES**

#### **COMPETÊNCIA**

- Identificar as características do processo de desmobilização física e contábil de bens patrimoniais, seus propósitos, procedimentos e normas reguladoras.
- Justificar baixa e controle físico da existência dos bens a serem baixados.
- Organizar controles de baixa dos bens atentando para:
  - Legislação pertinente ou normas internas.
  - Classificação contábil a ser utilizada.
  - Apuração do valor do bem a ser baixado e, quando existir, o valor das depreciações acumuladas.
  - Cancelamento do termo de responsabilidade do bem pelo último usuário
  - Elaboração do protocolo de baixa.
- Identificar características do processo securitário e de seleção de seguradoras.
- Identificar quesitos a serem avaliados no desempenho das seguradoras.
- Levantar dados financeiros e gerenciais sobre o desempenho da seguradora.
- Avaliar desempenho da seguradora.
- Elaborar relatórios sobre o desempenho das seguradoras.
- Avaliar sistemas de acompanhamento do desempenho dos materiais no que concerne a investimento financeiro, qualidade, tecnologia dos materiais, níveis de estoque e perdas.
- Identificar características dos conceitos e planos de qualidade estabelecidos.



- Identificar características dos processos de controle da organização, produtos, serviços ou atendimento.
- Analisar divergência ocorrida, suas causas e conseqüências.
- Avaliar impacto das divergências qualitativas nos produtos ou serviços.

## **HABILIDADES**

- Identificar fisicamente bens patrimoniais destinados a baixa.
- Verificar exigência dos protocolos de conferência física e de baixa.
- Verificar documentação para baixa contábil.
- Verificar processo de deslaquetear e baixar o termo de responsabilidade.
- Verificar observância dos processos legais sobre datas, quanto à:
  - Venda.
  - Doação.
  - Leilão.
  - Quebra.
  - Outros.
- Comprovar inutilidade do bem através de exame físico.
- Elaborar relatório de baixas de bens.
- Proceder a processo de venda por leilão de bens baixados, incluindo a elaboração de editais e publicações necessárias.
- Proceder a processo de doação de bens baixados, incluindo as providências relativas a informações, autorizações e editais.
- Proceder a destruição de bem baixado e sem valor residual.
- Obter informações sobre:
  - Sinistros ocorridos.
  - Tempo de processamento da indenização pela seguradora.
  - Tempo de atendimento de consulta.
  - Nível de assistência sobre problemas de prevenção de sinistro.
- Verificar custo real dos seguros:
  - Pagamento prêmio.
  - Seguro recebido.
  - Prejuízo com bens e outros seguros.
- Avaliar razoabilidade dos dados.
- Preparar relatórios de desvios de performance.



- Elaborar índices e parâmetros para análise e avaliação do desempenho dos materiais.
- Elaborar relatórios de avaliação e acompanhamento do desempenho de materiais.
- Elaborar planilhas que contemplem a ocorrência, entre outras, de:
  - Disfunções.
  - Falta de atendimento.
  - Reclamações.
  - Ações civis de reparação ou indenização.
  - Denúncias.
- Comparar e analisar causa e efeito das situações anormais.
- Elaborar relatórios circunstanciados sobre as ocorrências.

#### **BASES TECNOLÓGICAS**

- Processos de organização administrativa.
- Sistemas de controle do patrimônio público e privado.
- Legislação específica.
- Metodologia para coleta de informações e tabulação de dados.
- Sistemas quantitativos de análise.
- Matemática financeira.
- Elementos básicos de seguros.
- Demonstrativos contábeis.
- Indicadores de resultados.
- Análise vertical e horizontal de resultados em materiais.
- Manuais de materiais.
- Manuais de equipamentos.
- Manuais internos.
- Pesquisa de informações técnicas.
- Políticas, normas e controle de qualidade em produtos e serviços.



## **7. INDICAÇÕES PARA ITINERÁRIOS FORMATIVOS**

---

As Diretrizes Curriculares Nacionais para a Educação Profissional de Nível Técnico dispõem que, para a organização da oferta de cursos, são requeridas *competências básicas* (constituídas na educação básica, seja no ensino fundamental ou médio), *competências gerais do técnico da área* (indicadas nos quadros anexos da Resolução CNE / CEB nº 04/99) e as *competências específicas de cada qualificação, habilitação ou especialização*, definidas pela escola a partir do perfil profissional de conclusão que atende às demandas pessoais, sociais e econômicas, locais ou regionais.

Assim, o profissional de nível técnico em Gestão, para atender às exigências requeridas pelo mercado de trabalho, deverá no curso de educação profissional de nível técnico:

- receber formação com a constituição de *competências gerais e comuns a toda a área*, que lhe permitam compreender e apreender seu processo de produção, e ganhar flexibilidade e versatilidade visando a acompanhar suas transformações e as variações do mercado de trabalho, bem como simplificando a volta a estudos para outras qualificações, habilitações ou especializações na área profissional de Gestão;
- receber formação que desenvolva *competências específicas relativas ao profissional definido pelo perfil de conclusão* que atende às demandas constatadas.

As *competências profissionais gerais* do técnico da área de Gestão são:

- Identificar e interpretar as diretrizes do planejamento estratégico, do planejamento tático e do plano diretor aplicáveis à gestão organizacional.
- Identificar as estruturas orçamentárias e societárias das organizações e relacioná-las com os processos de gestão específicos.
- Interpretar resultados de estudos de mercado, econômicos ou tecnológicos, utilizando-os no processo de gestão.
- Utilizar os instrumentos de planejamento, bem como executar, controlar e avaliar os procedimentos dos ciclos:
  - de pessoal;



- de recursos materiais;
- tributário;
- financeiro;
- contábil;
- do patrimônio;
- dos seguros;
- da produção;
- dos sistemas de informações.

Quanto às *competências específicas de cada habilitação*, estas são definidas pela escola para completar o seu currículo pleno, em função do perfil profissional de conclusão da habilitação. As *Matrizes de Referência*, já apresentadas, construídas com base no processo de produção da área de Gestão, visam a fornecer subsídios para esta definição e, portanto, para a elaboração dos planos de curso.

A carga horária mínima de cada habilitação da área é de **800 (oitocentas) horas**, excluídas as horas de estágio, quando este for previsto pelo plano de curso, e seja qual for o critério referencial para a construção de itinerários de formação, é importante lembrar que as competências profissionais gerais, estabelecidas pelas Diretrizes Curriculares Nacionais, deverão estar **necessariamente contempladas**.

O desenho curricular deve permitir ao aluno percorrer um itinerário formativo que o conduza, desde possíveis momentos ou etapas introdutórias / preparatórias, sem terminalidade profissional, até especializações, passando por qualificações profissionais intermediárias que componham esta formação e pela habilitação de técnico.

As qualificações profissionais devem corresponder a ocupações existentes no mercado de trabalho e requerem, da mesma forma que a habilitação, processo educacional de formação atualizado, capaz de gerar a desejada laborabilidade / empregabilidade dos egressos. Quando for o caso, em qualquer uma destas situações podem ser oferecidas opções de *ênfases* que contextualizem o exercício profissional, para melhor adequação aos interesses diversificados dos alunos, bem como à contemporaneidade da formação frente ao mercado e às oportunidades de trabalho.



A habilitação do técnico corresponde à formação global, que inclui o conjunto de qualificações de um determinado itinerário planejado.

Assim, o desenho curricular na área profissional de Gestão pode contemplar etapas ou módulos correspondentes tanto a competências de caráter mais geral, sem terminalidade ocupacional, de caráter mais introdutório, como foi dito acima, quanto exclusivamente etapas ou módulos que caracterizem de forma inequívoca ocupações bem definidas no mercado de trabalho.

A primeira alternativa visa a constituição, nos momentos iniciais do curso, de uma base comum de competências profissionais genéricas que serão os insumos para a posterior construção de competências profissionais específicas correspondentes a uma ou mais qualificações, habilitações ou até especializações, estas sim diretamente relacionadas a ocupações ou funções bem definidas na área profissional de Gestão.

A segunda possibilidade prevê a construção de currículos baseados exclusivamente em etapas ou módulos correspondentes a ocupações ou funções bem definidas no mercado de trabalho e que caracterizariam, cada um deles, uma ou mais qualificações, habilitações ou especializações.

Qualquer que seja a escolha feita, na definição das etapas ou módulos que integrarão os currículos de nível técnico da área profissional de Gestão deverá ser criteriosamente ponderado o grau de divisão técnica do trabalho no contexto no qual o curso será oferecido e no qual seus egressos se engajarão profissionalmente.

Assim, em uma determinada situação em que as forças produtivas se organizam em estruturas menores e mais simples, gerando demandas de organização administrativa que implicam no domínio de competências profissionais mais genéricas, pode ser aconselhável a elaboração de currículos que contemplem apenas uma qualificação profissional intermediária, como a de *Assistente Administrativo ou Assistente de Gestão* e uma habilitação profissional, também de caráter mais polivalente, como a de *Técnico em Administração/Gestão*.



Já em situações em que o setor produtivo é mais diversificado e complexo, organizado em grandes unidades, onde o grau de divisão técnica do trabalho é acentuado, o que implica no domínio de competências profissionais mais específicas, pode ser desejável a elaboração de currículos voltados especificamente para cada uma das várias áreas funcionais de gestão e que incluam uma ou mais qualificações profissionais intermediárias e uma ou até duas habilitações profissionais de caráter específico. Desta forma, na área funcional de recursos humanos, por exemplo, um mesmo currículo poderia prever a oferta das qualificações profissionais de *Assistente de Recrutamento e Seleção de Pessoal*, *Assistente de Benefícios*, *Assistente de Folha de Pagamento*, *Assistente de Avaliação de Desempenho* e a habilitação profissional de *Técnico em Recursos Humanos*. A mesma sistemática poderia ser aplicada a outros segmentos da área profissional de Gestão tais como Finanças, Contabilidade, Patrimônio, Materiais, Produção, Informações, e, especialmente, Contabilidade e Secretariado.

Nestes casos, o desenho curricular na área profissional de Gestão contemplaria etapas ou módulos centrados nas *subfunções* específicas do seu processo de produção, reunindo competências de aplicabilidade ocupacional mais particulares.

A instituição que pretender oferecer habilitações profissionais e, mesmo qualificações profissionais, deverá avaliar, previamente, além do volume e das características da demanda local e regional, sua própria capacidade institucional de dispor de espaços, de investir na aquisição, manutenção e modernização de equipamentos e ambientes especializados, necessários e indispensáveis ao desenvolvimento das competências requeridas dos profissionais da área profissional de Gestão. Dentre os equipamentos, destacam-se os de informática, indispensáveis, pelas razões apontadas anteriormente, para a formação de profissionais de gestão sintonizados com as atuais demandas das mais diferentes organizações. Espaços, atividades e facilidades que estimulem e promovam um amplo desenvolvimento cultural dos alunos são essenciais, assim como a preocupação com a formação de profissionais de **Gestão** críticos, eticamente conscientes e comprometidos com o desenvolvimento sociocultural e educacional do país. O compromisso com essas dimensões da educação profissional na área de Gestão não pode restringir-se ao discurso ou aos documentos da instituição escolar, mas deve estar efetivamente refletido na sua prática pedagógica cotidiana.



A seguir, a título de sugestão, apresentam-se duas hipóteses de organização curricular modularizada para cursos técnicos da área profissional de Gestão, referentes às duas possibilidades anunciadas anteriormente.

A primeira, que se segue, composta por três módulos, diz respeito a apenas uma qualificação profissional e apenas uma habilitação profissional, ambas com terminalidade ocupacional, e que são antecedidas pela oferta de um módulo introdutório, pré-requisito para os demais, mas sem terminalidade ocupacional. Esta alternativa é mais adequada a situações em que a demanda por educação profissional caracteriza-se por ser mais generalista e polivalente:

#### **Módulo I – Bases de Gestão**

#### **Módulo II – Qualificação Profissional de Assistente Administrativo/Assistente de Gestão**

#### **Módulo III – Habilitação Profissional de Técnico em Administração/Gestão**

Neste caso, o aluno percorreria itinerário que se inicia pelo módulo introdutório e que prossegue pelo módulo de qualificação, que é parte integrante da habilitação. Ao cumprir o módulo de qualificação recebe o correspondente Certificado de Qualificação Profissional de *Assistente Administrativo/Assistente de Gestão*.

Ao completar o conjunto, e desde que tenha concluído o ensino médio, recebe o respectivo Diploma de *Técnico em Administração/Gestão*.

Os perfis profissionais de conclusão são, nesta possibilidade, de profissionais polivalentes da área profissional de Gestão.

A segunda, abaixo, é integrada por cinco módulos e corresponde a quatro qualificações profissionais e uma habilitação profissional voltadas à área funcional de recursos humanos, todas com terminalidade ocupacional, e que são características de situações mais complexas, com maior grau de divisão técnica do trabalho, que comporta propostas de formação profissional voltadas à especificidade das áreas



funcionais de gestão. Cabe destacar, como foi dito anteriormente, que o mesmo procedimento pode contemplar a organização curricular de cursos técnicos em outros segmentos e áreas funcionais da gestão.

#### **Módulo I – Qualificação Profissional de Assistente de Recrutamento e Seleção de Pessoal**

#### **Módulo II – Qualificação Profissional de Assistente de Benefícios**

#### **Módulo III – Qualificação Profissional de Assistente/ de Folha de Pagamento**

#### **Módulo IV – Qualificação Profissional de Assistente de Avaliação de Desempenho**

#### **Módulo V - Habilitação Profissional de Técnico em Recursos Humanos**

Aqui, o aluno desenvolveria as competências relativas a um ou mais módulos do curso recebendo, ao terminar cada um deles, o respectivo Certificado de Qualificação Profissional, a saber, de *Assistente de Recrutamento e Seleção de Pessoal*, de *Assistente de Benefícios*, de *Assistente de Folha de Pagamento* ou de *Assistente de Avaliação de Desempenho*.

Ao completar o conjunto composto pelos quatro primeiros módulos do curso, depois de concluir o quinto módulo, que deveria desenvolver competências relacionadas à especificidade da gestão integrada dos recursos humanos, e desde que tenha concluído o ensino médio, recebe o respectivo Diploma de *Técnico em Recursos Humanos*.

Neste caso, os perfis profissionais de conclusão são de profissionais especializados na área funcional de recursos humanos.

Os módulos de cada um dos cursos são constituídos por núcleos de atividades visando à constituição e ao desenvolvimento de conjuntos de competências, identificáveis a partir das *Matrizes de Referência*, para atender ao perfil de conclusão definido para as respectivas ocupações qualificadas.



Se necessárias e adequadas para atender a demandas específicas locais e regionais, qualificações e habilitações ainda mais segmentadas e diferenciadas podem ser desenhadas, como, por exemplo, para a formação de *Assistente de Pagamento de Mão de Obra Temporária* ou de *Assistente de Pagamento de Tributos* ou ainda de *Técnico em Administração Pública* ou de *Técnico em Gestão de Organizações do Terceiro Setor*.

Finalmente, deve se registrar que as profissões de Técnico em Contabilidade e de Técnico em Secretariado têm seu exercício profissional regulamentado por legislação federal\*.

Nestes dois casos, aqueles que forem planejar os currículos para a oferta das habilitações profissionais de Técnico em Contabilidade e de Técnico em Secretariado, deverão examinar na legislação pertinente, relacionada em seguida, as atribuições conferidas a cada um destes profissionais de maneira a que sejam constituídas as correspondentes competências e incluí-las nos respectivos planos de curso.

No caso específico dos Técnicos em Contabilidade, cabe ainda lembrar que, contrariamente ao que acontecia até 1999, o Conselho Federal de Contabilidade condicionou a expedição do respectivo registro profissional apenas àqueles que, depois de terem concluído seus cursos, tenham sido aprovados nos exames de suficiência ao qual devem se submeter todos os egressos dos cursos de Técnico de Contabilidade que queiram exercer legalmente sua profissão. Tais exames, cujos conteúdos devem ser considerados por aqueles que planejam os currículos para a formação de Técnicos em Contabilidade, estão disciplinados pela Resolução CFC nº 853/99, de 28 de julho de 1999.

---

\* Técnico em Contabilidade – Lei Federal nº 3.384/8, de 28 de abril de 1958.  
Técnico em Secretariado – Lei Federal nº 7.377/85, de 30 de setembro de 1985 e Lei Federal nº 9.261/96, de 10 de janeiro de 1996;  
os Técnicos em Secretariado devem observar no desempenho de suas funções também as normas contidas no Código de Ética Profissional da categoria publicado no Diário Oficial da União de 7 de julho de 1989.



## **8. ANEXO**

---

### **Pesquisa e Elaboração:**

- Alois Pastl Neto, Professor da Escola Técnica Federal de Alagoas ;
- Emanuel Burlamaqui da Silva, Professor da Escola Técnica Federal do Piauí;
- Reinaldo da Costa Loureiro, Conselheiro Efetivo do Conselho Regional de Administração de São Paulo;
- Armando Andrade, Conselheiro Efetivo e Coordenador da Câmara de Desenvolvimento Profissional do Conselho Regional de Contabilidade do Estado de São Paulo;
- Maria Elisabeti Silva D'Elia, Diretora Sócio-cultural da Federação Nacional das Secretárias e Secretários e Vice-presidente do Sindicato das Secretárias do Estado de São Paulo;
- Cláudio Ulisses Ferreira Coelho, Assessor Técnico da Diretoria de Formação Profissional do Departamento Nacional do Serviço Nacional de Aprendizagem Comercial;
- Mariângela de Paula Albertino, Gerente Operacional do Centro de Tecnologia em Administração da Administração Regional do Serviço Nacional de Aprendizagem Comercial no Estado de São Paulo;
- Maria del Carmen Chude, Diretora Pedagógica dos Cursos Técnicos do Instituto Radial – Faculdade e Colégio Radial, e
- Daniel Kader Hammoud, Consultor do Grupo de Trabalho e coordenador dos trabalhos de sistematização e de redação do documento.

### **Coordenação da Elaboração**

- Bernardes Martins Lindoso
- Consultor

### **Revisão Final**

- Bahij Amim Aur
- Cleunice Matos Rehem
- José Gilson Matos



**Colaboração:**

- Jazon de Souza Macêdo
- Joana D'arc de Castro Ribeiro
- Márcia Brandão
- Neide Maria Resende Romeiro Macedo
- Zeli Raquel da Rocha

# Livros Grátis

( <http://www.livrosgratis.com.br> )

Milhares de Livros para Download:

[Baixar livros de Administração](#)

[Baixar livros de Agronomia](#)

[Baixar livros de Arquitetura](#)

[Baixar livros de Artes](#)

[Baixar livros de Astronomia](#)

[Baixar livros de Biologia Geral](#)

[Baixar livros de Ciência da Computação](#)

[Baixar livros de Ciência da Informação](#)

[Baixar livros de Ciência Política](#)

[Baixar livros de Ciências da Saúde](#)

[Baixar livros de Comunicação](#)

[Baixar livros do Conselho Nacional de Educação - CNE](#)

[Baixar livros de Defesa civil](#)

[Baixar livros de Direito](#)

[Baixar livros de Direitos humanos](#)

[Baixar livros de Economia](#)

[Baixar livros de Economia Doméstica](#)

[Baixar livros de Educação](#)

[Baixar livros de Educação - Trânsito](#)

[Baixar livros de Educação Física](#)

[Baixar livros de Engenharia Aeroespacial](#)

[Baixar livros de Farmácia](#)

[Baixar livros de Filosofia](#)

[Baixar livros de Física](#)

[Baixar livros de Geociências](#)

[Baixar livros de Geografia](#)

[Baixar livros de História](#)

[Baixar livros de Línguas](#)

[Baixar livros de Literatura](#)  
[Baixar livros de Literatura de Cordel](#)  
[Baixar livros de Literatura Infantil](#)  
[Baixar livros de Matemática](#)  
[Baixar livros de Medicina](#)  
[Baixar livros de Medicina Veterinária](#)  
[Baixar livros de Meio Ambiente](#)  
[Baixar livros de Meteorologia](#)  
[Baixar Monografias e TCC](#)  
[Baixar livros Multidisciplinar](#)  
[Baixar livros de Música](#)  
[Baixar livros de Psicologia](#)  
[Baixar livros de Química](#)  
[Baixar livros de Saúde Coletiva](#)  
[Baixar livros de Serviço Social](#)  
[Baixar livros de Sociologia](#)  
[Baixar livros de Teologia](#)  
[Baixar livros de Trabalho](#)  
[Baixar livros de Turismo](#)