



**Centro Universitário de Brasília
Instituto CEUB de Pesquisa e Desenvolvimento - ICPD**

WANSLEI OLIVEIRA LIMA

**A GESTÃO DOS RECURSOS ORGANIZACIONAIS
ESTUDO DE CASO DA ORGANIZAÇÃO PAN-AMERICANA DA
SAÚDE – OPAS – REPRESENTAÇÃO BRASIL**

Brasília
2012

WANSLEI OLIVEIRA LIMA

**A GESTÃO DOS RECURSOS ORGANIZACIONAIS
ESTUDO DE CASO DA ORGANIZAÇÃO PAN-AMERICANA DA
SAÚDE – OPAS – REPRESENTAÇÃO BRASIL**

Trabalho apresentado ao Centro Universitário de Brasília (UniCEUB/ICPD) como pré-requisito para obtenção de Certificado de Conclusão do Curso de Pós-graduação Lato Sensu em Gestão Estratégica para Resultados.

Orientador: Prof. Dr. Gilson Ciarallo

Brasília
2012

WANSLEI OLIVEIRA LIMA

**A GESTÃO DOS RECURSOS ORGANIZACIONAIS
ESTUDO DE CASO DA ORGANIZAÇÃO PAN-AMERICANA DA
SAÚDE – OPAS – REPRESENTAÇÃO BRASIL**

Trabalho apresentado ao Centro Universitário de Brasília (UniCEUB/ICPD) como pré-requisito para a obtenção de Certificado de Conclusão do Curso de Pós-graduação *Lato Sensu* em Gestão Estratégica para Resultados.

Orientador: Prof. Dr. Gilson Ciarallo

Brasília, ____ de _____ de 2012.

Banca Examinadora

Prof. Dr. Nome completo

Prof. Dr. Nome completo

RESUMO

Os recursos existentes nas organizações são sua base para o alcance de seus objetivos. Desta forma, as instituições buscam o alinhamento de seus recursos de maneira equilibrada. Pode-se citar, de uma forma geral, como recursos internos das organizações os recursos financeiros, humanos e tecnológicos. O presente estudo tem a intenção de aprofundar o conhecimento acerca do alinhamento dos recursos organizacionais, de forma equilibrada, para o alcance dos objetivos propostos pelas instituições. Para isso, foi apresentado um estudo de caso sobre a Organização Pan-Americana da Saúde OPAS – Representação Brasil. O principal objetivo do presente trabalho é demonstrar, por meio de conceitos bibliográficos e estudo de caso, a importância da gestão dos recursos organizacionais. Com o alinhamento dos recursos internos, a OPAS alcançou vários resultados, entre eles podemos citar: mecanismos de monitoramento, controle e avaliação do andamento de processos; sistema de informação gerencial que permite identificar gastos que podem ser controlados e um sistema de custos que remete informações para a tomada de decisão em aspectos políticos e estratégicos, para o controle da gestão financeira da Representação. A pesquisa permitiu compreender a relevância da gestão dos recursos organizacionais, em que o alinhamento deles com as estratégias da organização permitam o sucesso no alcance dos resultados propostos.

Palavras-chave: Recursos. Alinhamento. Estratégia. Resultados.

ABSTRACT

The existing internal resources in organizations are the basis for the achievement of their goals. The institutions seek to align their resources in a balanced way. Generally, we can mention the financial, human and technological resources as the organizations internal resources. This study intends to deepen the knowledge about the alignment of organizational resources, in a balanced manner, to the achievement of the objectives proposed by the institutions. The method used was the case study about the Pan American Health Organization/PAHO Regional Office in Brazil. The goal of this work is to demonstrate, through bibliographic concepts and case study, the importance of the organizational resources management. PAHO has achieved multiple results with the alignment of internal resources. Among them we can mention: mechanisms of monitoring, control and evaluation of the proceedings progress; management information system that lets you identify expenses that can be controlled, and a cost system which refers information for decision-making based on political and strategic aspects, aiming at the control of the office financial management. The investigation allowed understanding the relevance of the organizational resources management, where their alignment with the strategies of the organization enables success in achieving the expected results.

Key words: Internal Resources. Alignment. Strategy. Results.

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO	06
1 OS RECURSOS HUMANOS NAS ORGANIZAÇÕES E A GESTÃO DO CONHECIMENTO	09
2 RECURSOS FINANCEIROS E SEUS DESDOBRAMENTOS	14
3 TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO E SEUS VALORES ORGANIZACIONAIS	19
4 OPAS: HISTÓRICO E EVOLUÇÃO DOS PROCEDIMENTOS INTERNOS	24
4.1 Unidades de participação	25
4.2 Desenvolvimento, fortalecimento e desconcentração da Unidade Administrativa	25
4.3 Desenvolvimento integral de recursos humanos da Representação	26
4.4 Gestão da informação para análise de gastos e contenção de custos	28
4.5 Resultados da implantação do PDI e mecanismos de avaliação	29
CONSIDERAÇÕES FINAIS	31
REFERÊNCIAS	33

INTRODUÇÃO

Os recursos existentes nas organizações são a base para o alcance de seus objetivos. Desta forma, as instituições buscam o alinhamento de seus recursos internos, de maneira equilibrada. Pode-se citar, de uma forma geral, como recursos internos das organizações os recursos financeiros, humanos e tecnológicos.

É de extrema importância que esses recursos estejam alinhados, também, com as estratégias da organização, pois qualquer alteração não planejada em qualquer um dos três recursos mencionados anteriormente pode afetar os resultados propostos nas estratégias almejadas pela organização, conseqüentemente o seu desenvolvimento.

O presente estudo aprofundou o conhecimento acerca do alinhamento dos recursos organizacionais, de forma equilibrada, para o alcance dos objetivos propostos pelas instituições. Para isso, foi apresentado um estudo de caso sobre a Organização Pan-Americana da Saúde - OPAS – Representação Brasil, que implementou, na organização, um Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI), tendo em vista melhorar sua capacidade e seu desempenho de maneira eficiente e eficaz, por meio do alinhamento dos recursos humanos, financeiros e tecnológicos.

Os objetivos do presente trabalho são: 1) Geral – demonstrar, por meio de conceitos bibliográficos e estudo de caso, a importância da gestão dos recursos organizacionais. 2) Específicos - conceituar os principais recursos existentes em uma organização; verificar, no estudo de caso, como foi feito o investimento em cada um dos três recursos abordados e demonstrar os resultados do Plano de Desenvolvimento Institucional da Organização Pan-Americana da Saúde - OPAS.

Para alcançar esses objetivos, procedeu-se por meio de entrevistas com o responsável pelo desenvolvimento do Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI), além dos coordenadores pelos três setores abordados: recursos humanos, financeiro e tecnológico, além de pesquisa documental. Após a coleta de dados e pesquisas, houve a compilação dos mesmos e o desenvolvimento das informações contidas neste trabalho.

Espera-se demonstrar com este estudo a importância dos recursos organizacionais, sendo abordados os recursos financeiros, humanos e tecnológicos, referentes aos pontos de vista social, acadêmico e pessoal. Do ponto de vista social, justifica-se a pesquisa pelo fato da demonstração da importância dos recursos organizacionais, sendo o recurso humano um dos mais importantes, pelo fato de que sem pessoas não há organização, ou seja, é um pilar da sustentação organizacional, dessa forma é imperiosa a compreensão da relevância do fator humano nas organizações.

No âmbito acadêmico, há uma contribuição no que se refere aos conceitos acadêmicos dos recursos organizacionais, demonstrando a importância que os mesmos possuem, além de explorar conceitos atuais de alguns dos principais autores atuantes nesta área da administração. Do ponto de vista pessoal, aferi que a gestão estratégica da Organização Pan-Americana da Saúde - OPAS foi muito bem elaborada, sendo um dos eixos da estratégia do Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI), dando ênfase no alinhamento dos seus recursos internos - humano, financeiro e tecnológico. Em decorrência de diversas mudanças positivas ocorreram na organização sob a ótica dos três recursos existentes, além do êxito no alcance dos objetivos proposto nas estratégias. Desse modo, acredito que seja válido o compartilhamento da experiência da aplicação do PDI para que outras

organizações possam ter a visão da relevância de se investir em seus recursos internos, almejando o alcance de seus objetivos.

O presente trabalho está estruturado em 4 capítulos.

No primeiro capítulo, é apresentado os recursos humanos nas organizações e sua evolução, em conjunto com a gestão do conhecimento; o segundo capítulo proporciona uma análise sobre os recursos financeiros e seus desdobramentos; o terceiro capítulo, expressa a importância da Tecnologia da Informação nas organizações; no quarto capítulo, é apresentado, como estudo de caso, a implantação do Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI) pela Organização Pan-Americana da Saúde – OPAS e seus resultados.

1 OS RECURSOS HUMANOS NAS ORGANIZAÇÕES E A GESTÃO DO CONHECIMENTO

Também conhecida como Administração de Pessoal, a área de Recursos Humanos – RH nas organizações têm a função de administrar as pessoas, em linhas gerais. Antes, também conhecida como departamento de pessoal, tinha a função de organizar a documentação de admissão de um novo funcionário que iria trabalhar na organização. De acordo com as leis trabalhistas, ou seja, era a área responsável pela parte legal.

Para Marras (2004) se observa que a evolução de gestão de pessoal começa antes da década de 30, conhecida como fase contábil e caracterizada pela preocupação com os custos da organização, ou seja, o empregado contratado era registrado e, logo após, contabilizado os custos para a organização. Era uma fase burocrática e controladora, em que não havia comunicação e envolvimento entre o setor de RH e os empregados da organização.

Em seguida, veio à fase denominada legal. Nesta fase, os trabalhadores lutavam pelos seus direitos, havendo a necessidade de criação das leis garantisse assegurar seus direitos. O que possibilitou a garantia desses direitos foi a CLT (Consolidação das Leis Trabalhistas). Assim, surgiu a figura do chefe de pessoal, com a função de acompanhar as normas de acordo com a CLT.

Até a década de 60, com a ascensão da economia, houve uma alta produtividade, porém o salário dos trabalhadores não acompanhou essa evolução. Em virtude disso, a área de recursos humanos deu importância às questões de seleção de pessoal, treinamento, remuneração e planejamento de carreira.

Com o intuito de valorizar o empregado, mantendo-o na empresa, no decorrer da década, houve a mudança de foco dos processos burocratizados para questões relacionadas aos empregados da organização, representados pelos sindicatos, que reivindicavam pela qualidade de vida no trabalho (MARRAS, 2004).

Na década de 70, o trabalho do setor de RH era manter sua empresa adimplente junto aos tribunais atendendo as prerrogativas legais no ambiente de trabalho. Na década de 80, tiveram que resolver problemas de custos nos quadros de pessoal relacionados a fusões e aquisições.

A década de 90 caracteriza-se por questões econômicas relacionadas a um local de trabalho cada vez mais global e competitivo (BATEMAN; SNELL, 1997). Iniciasse nesse momento o processo de globalização, em que se observa, na colocação dos autores, a evolução das funções do setor de RH nas organizações.

No entanto, diversos fatores influenciam no modo como o setor de RH gerencia seus colaboradores. Fischer (2002, p. 33) ressalta que: “para diferentes contextos históricos ou setoriais, encontram-se diferentes modalidades de gestão”.

As mudanças ocorridas nas técnicas de recursos humanos se deram pela evolução da administração, que começou a dar ênfase no que diz respeito à importância dos colaboradores na organização. Os programas de qualidade de vida no trabalho efetivam a humanização com a influência de Maslow e Herzberg, conforme aponta Zanelli (2004).

Com o surgimento da globalização, o departamento de recursos humanos abriu espaço para gestão de recursos humanos. Com isso, o planejamento da organização foi alinhado com a gestão de pessoas, dessa forma o gerente de recursos humanos teve a possibilidade de ter um empregado treinado e

comprometido com o sucesso da empresa, diz Dessler (2003). É imperioso destacar que boa parte das empresas está substituindo o termo empregado por colaborador, entendendo que um dos principais e mais importantes bens da empresa é o seu corpo de recursos humanos.

Atualmente, no cenário de constante evolução, a ênfase é no capital humano, diferentemente do século XX caracterizado pelo trabalho manual. Em virtude disso, os processos de recursos humanos exigiram novo modo de administrar, possibilitando a evolução da organização, paralelamente com suas estratégias e processos de inovação. Com o avanço da tecnologia da informação, a tendência é a descentralização da mão-de-obra, caracterizando mais um desafio para os recursos humanos, segundo Dessler (2003).

Além das mudanças nas estruturas e processos, as empresas enfatizam a gestão do conhecimento, comprometendo-se com seus colaboradores. Seguindo essa linha, os colaboradores se preocupam com o desenvolvimento dos seus conhecimentos, tendo em vista a competitividade do mercado. Em decorrência dessas mudanças, as empresas buscam fidelizar cada vez mais seus funcionários, tornando-os mais comprometidos com o trabalho.

A sociedade do conhecimento ainda é uma realidade que desafia e amedronta muitos empresários, mas que também apresenta muitas oportunidades e vantagens para o mundo dos negócios. Segundo Senge (2009) o futuro está cheio de promessas para as pessoas e empresas capazes de ver oportunidades nesse mundo em transformação. Esta se tornou de tamanha envergadura, pois é o que possibilita processos de inovação.

No passado, os ativos de maior relevância para as empresas eram o capital (financeiro), espaço físico próprio e mão de obra. Hoje o ativo mais relevante é o

conhecimento, que assumiu a liderança entre os ativos da empresa, passando a ser o recurso mais significativo na nova economia.

A riqueza hoje é produto do conhecimento. O conhecimento e a informação tornaram-se as matérias primas básicas e os produtos mais importantes da economia. “Hoje os ativos capitais necessários à criação da riqueza não são a terra nem o trabalho físico, tampouco ferramentas mecânicas e fábricas: ao contrário, são os ativos baseados no conhecimento” (STEWART, 1998 p. 15).

A noção de sociedade do conhecimento (*knowledge society*) surgiu no final da década de 90. Para Luckesi (1996), conhecimento é a explicação ou elucidação da realidade e decorre de um esforço de investigação para descobrir aquilo que está oculto, que não está compreendido ainda. Só depois de compreendido em seu modo de ser é que um objeto pode ser considerado conhecido. Adquirir conhecimento não é compreender a realidade retendo informações, mas utilizando-se destas para desvendar o novo e avançar, porque quanto mais competente for o entendimento do mundo, mais satisfatória será a ação do sujeito que a detém.

De acordo com Crawford (1994) conhecimento é a capacidade de aplicar a informação a um trabalho ou a um resultado específico, que o autor denomina “expertise”. E para de Davenport (1998) conhecimento é a informação valiosa da mente combinada com experiência, contexto, interpretação e reflexão.

Gestão do conhecimento é um conjunto de procedimentos destinados a administrar e orientar ações da empresa relacionadas com o conhecimento. Tem como proposta básica alavancar o conhecimento criado, adquirido e disseminado na empresa, agregando valor a serviços e produtos, de forma a torná-la eficaz e competitiva. Procura alinhar o conhecimento que a empresa precisa para cumprir

seus objetivos e propósitos, e supõe adequados métodos, processos, estratégias, tecnologias, instalações, equipamentos, e principalmente, pessoas.

O trabalho da área de recursos humanos passou a ser o de selecionar os melhores funcionários, mantê-los motivados e permitir que os colaboradores e a gerência possam compartilhar informação e conhecimento. A nova área de recursos humanos precisa se adaptar as mudanças e gerenciar pessoas, visando a contribuição com os resultados da organização. Mancina (2004) menciona que as mudanças impostas pelo mercado estabelecem, em geral, uma nova configuração dos processos organizacionais.

2 RECURSOS FINANCEIROS E SEUS DESDOBRAMENTOS

O planejamento financeiro tem a por objetivo projetar resultados visando testar a viabilidade dos projetos. Planejar financeiramente significa a busca pela diminuição dos riscos de determinado projeto, otimizando o melhor retorno possível para a organização. Verifica-se a importância do planejamento financeiro para manter-se o controle da organizacional.

Segundo Sanvicente e Santos (1983, p. 155), planejar, numa abordagem geral, é:

Estabelecer com antecedência as ações a serem executadas, além de estimar recursos e definir responsabilidades para o alcance dos objetivos. O planejamento é a tentativa de prever as ocorrências futuras e estar preparado para agir de forma a evitar surpresas desagradáveis no funcionamento e na gestão do empreendimento.

Dentro dessa linha de raciocínio, se pode dizer que o planejamento financeiro estipula o método no qual as metas financeiras devem ser alcançadas, sendo o crescimento empresarial, uma das metas mais frequentes.

Desta forma o planejamento financeiro pode se associar com outras formas de controle nas organizações, tornando-se uma forte ferramenta de gerenciamento. O administrador financeiro desempenha um papel crucial na operação da empresa. Todas as áreas da empresa devem estar em contato com a área financeira da organização, visando o auxílio na tomada de decisão a fim de maximizar lucros e diminuir os riscos (GITMAN, 1997).

A área de finanças é a parte da empresa que cuida da gestão dos recursos de uma forma ampla, avaliando suas transações financeiras tanto internamente quanto

externamente. Cabe a área de gestão financeira avaliar os gastos totais de acordo com sua demanda (GITMAN, 2004).

O departamento de finanças faz uso de ferramentas financeiras essenciais para avaliar se a empresa está realmente dando lucro ou prejuízo para seus acionistas. Dentre as diversas ferramentas de gerenciamento financeiro, a depender da organização, pode-se citar o fluxo de caixa, que é o registro e controle sobre a movimentação do caixa de qualquer empresa, expressando as entradas e saídas de recursos financeiros ocorridos em determinados períodos de tempo (CAMPOS FILHO, 1997).

Em outras palavras, o fluxo de caixa é a fotografia das receitas e despesas em um determinado período. Por meio desta ferramenta, as organizações podem evitar uma possível falta de liquidez, o que representaria uma forte ameaça no desenvolvimento organizacional.

Com o fluxo de caixa, por meio do conhecimento do que ocorreu anteriormente, se poderá fazer uma boa projeção do fluxo de caixa para o futuro (próxima semana, próximo mês, próximo trimestre, etc.). A comparação do fluxo projetado com o real indica as variações que, quase sempre, demonstram as deficiências nas projeções. O objetivo básico é a projeção das entradas e das saídas de recursos financeiros para determinado período, visando prognosticar a necessidade de captar empréstimos ou aplicar excedentes de caixa em operações rentáveis para a empresa, proporcionando um fluxo de caixa equilibrado, otimizando a aplicação, de recursos próprios e de terceiros nas atividades mais rentáveis pela empresa.

O fluxo de caixa contribui para a eficácia econômica, técnica, financeira e administrativa das empresas, em que muitas instituições de crédito exigem a sua

apresentação antes de concederem empréstimos ou financiamentos a seus clientes (REVISTA ELETRONICA DE CONTABILIDADE, 2004).

Por meio do fluxo de caixa, a empresa poderá saber antecipadamente no início de um período o que ela terá de necessidade ou de excedentes de recursos financeiros, podendo com isso tomar as decisões mais adequadas e precisas para solucionar seus impasses. Segundo a Revista Eletrônica de Contabilidade (2004, p. 01), a adoção do fluxo de caixa como ferramenta gerencial proporciona ainda que a empresa tenha:

- Um auto planejamento utilizando-se de dados estatísticos;
- Uma visão de curto e médio prazo sobre o seu desempenho;
- Um planejamento de investimentos, quando os dados, mês a mês, apresentarem índices de crescimento acentuado;
- Capacidade de tomar decisões rápidas, fundamentadas diante do surgimento de dificuldades financeiras.
- Visão integrada do caixa: sabendo-se o saldo verdadeiro do caixa, busca-se a sua otimização, através do aumento de entradas e/ou redução de saídas.
- Alta preocupação com competitividade e desempenho: ao se projetar um fluxo de caixa, definem-se os parâmetros de desempenho. Ex.: Se uma empresa vender X, sua atuação será modesta no mercado, sem influenciar a concorrência. Se vender X + Y sua atuação será satisfatória e equiparada aos dos concorrentes; mas caso ela venda X + Y + Z, sua atuação passa a ser ótima e supera a condição dos concorrentes. Com isso, esses indicadores de desempenho norteiam a empresa quanto aos seus objetivos e metas a serem alcançadas.
- Equilíbrio financeiro de caixa: Permite à empresa conhecer seu ponto de equilíbrio com relação ao caixa, ou seja, determinar qual o volume de capital que precisa estar presente, ao mínimo, para que a empresa possa arcar com seus custos dia-a-dia. Este procedimento evita situações prejudiciais à empresa como a falta de caixa, o que pode gerar dívidas com empréstimos e o excesso de caixa, situação esta referente a uma reserva muito alta de capital no caixa e que poderia ser tranquilamente reaplicada em outros investimentos (custo de capital).

Para que a empresa alcance os resultados almejados, é necessário que todos os colaboradores e departamentos estejam envolvidos com o processo, de maneira a obter a sinergia e otimizar o desempenho da empresa.

Visando a realização da análise financeira da empresa, as informações referentes às receitas e despesas da empresa devem ser exibidas de forma clara e

objetiva. A partir dessas informações, poderão ser aplicados indicadores que contribuirão para o julgamento da viabilidade financeira de determinado negócio.

Um eficiente controle de custos pode proporcionar benefícios concretos a uma empresa, como conhecimentos da rentabilidade da empresa e definição da política de preços. Observa-se a importância do gerenciamento dos custos organizacionais, tendo em vista que este gerenciamento proporciona um maior controle para o gestor da organização, influenciando na tomada de decisão (REVISTA ELETRONICA DE CONTABILIDADE, 2004).

O quadro abaixo é um exemplo de fluxo de caixa diário:

FLUXO DE CAIXA	SEGUNDA		TERÇA		QUARTA	
	PREVISTO	REALIZADO	PREVISTO	REALIZADO	PREVISTO	REALIZADO
SALDO INICIAL						
ENTRADAS						
VENDA À VISTA						
RECEBIMENTO À PRAZO						
RESGADE DE APLICAÇÃO						
TOTAL ENTRADA						
SAÍDA						
FORNECEDORES						
PESSOAL						
ENCARGOS SOCIAIS						
VALE						
TRANSPORTE						
ALUGUEL						
HONORÁRIOS						
PRÓ-LABORE						
FRETES						
IMPOSTOS						
MATERIAL DE CONSUMO						
ÁQUA/LUZ						
TELEFONE						
PUBLICIDADE						
VALE						
EMPREGADOS						
INVESTIMENTOS						
TOTAL SAÍDAS						
SALDO ATUAL						
SALDO ANTERIOR						

Quadro 1 – Fluxo de caixa

Fonte: <http://www.administracaoegestao.com.br/administracao-rural/modelo-de-fluxo-de-caixa-diario/>. Acesso em: 25 jun. 2012.

Observa-se que para cada um dos períodos, existem duas colunas: uma dos valores previstos, e outra dos realizados, no qual o preenchimento da segunda coluna só pode ser efetuado quando o período finalizar.

3 TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO (TI) E SEUS VALORES ORGANIZACIONAIS

Os recursos tecnológicos representam um papel importante nas organizações, pois serão eles que irão auxiliar no desenvolvimento da organização como um todo, no que se refere ao desenvolvimento de programas que otimizam os mais variados processos em uma organização e o controle organizacional de forma geral.

Segundo Rezende e Abreu (2001, p.78), “Tecnologia da Informação são recursos tecnológicos e computacionais para geração e uso da informação”.

Para Cruz (2000, p.24):

Tecnologia da Informação é todo e qualquer dispositivo que tenha capacidade para tratar dados e ou informações tanto de forma sistêmica como esporádica, que esteja aplicado no produto que esteja aplicado no processo.

A Tecnologia da Informação (TI) teve um crescimento considerável nos últimos 40 anos, possibilitando perspectivas de crescimento profissional de pessoas e evolução das empresas, tendo impacto direto nos serviços e produtos oferecidos pelas organizações.

Na década de 60, as empresas mantinham seu foco tecnológico direcionado para o processamento centralizado de informações, ou seja, o uso de computadores de grande porte, o que necessitava de uma boa estrutura física nas organizações.

No decorrer dos anos seguintes, as organizações mudaram seu foco gerencial sobre a TI para uma gestão que fosse além do simples processamento de dados, trazendo assim a inteligência estratégica em termos de uso da informação. A partir do ano de 2000, a TI já era conhecida como um mecanismo de solução de gerenciamento estratégico, alavancando as empresas para um mercado altamente

competitivo, mudando a forma como as organizações se relacionam com seus clientes, funcionários e fornecedores, em alinhamento com seus objetivos.

Atualmente, o setor de TI está diretamente ligado as estratégias das organizações. Não apenas como acontecia anteriormente, em que o setor de informática era isolado se restringindo apenas a implantação e manutenção de sistemas e computadores, mas devido às mudanças gerenciais provocadas pela tecnologia da informação, houve uma integração de recursos computacionais de forma que, as informações pudessem ser processadas, auxiliando a tomada de decisão em todos os níveis organizacionais.

Com o direcionamento estratégico, os antigos gerentes de informática ganharam novas atribuições, passando a serem administradores de tecnologia da informação.

Segundo Graeml (2003, p.61):

O administrador de TI deve ser capaz de tomar decisões sobre se é mais interessante comprar ou desenvolver sistemas, se o desenvolvimento deve ser interno a empresa ou realizado por terceiros, se a administração de desenvolvimento deve ser feita pela própria empresa ou por empresa contratada para tal.

Existe hoje nas organizações uma infinidade de informações, relatórios e prospecção de cenários. Dessa forma, a TI entra em cena no sentido de fazer um tratamento adequado de todas essas informações, para que haja um melhor posicionamento em relação à tomada de decisão. Para viabilizar o tratamento dessas informações, surgem os Sistemas de Informação, que apoiam e criam uma forma gerencial dinâmica, estruturada e analítica, dando suporte as organizações em seus processos de gestão e decisão.

Diante das grandes mudanças organizacionais, soluções em processos administrativos podem surgir por meio de Sistemas de Informação, objetivando melhores resultados.

Para Polloni (2001, p. 54), Sistema de Informação é “qualquer sistema que processe informações e produza resultados para um fim específico, em que cada um de seus sistemas integre um sistema automatizado de uma organização”.

Já Laudon e Laudon (2001, p. 4), entende que o Sistema de Informação é “um conjunto de componentes inter-relacionados que coleta (ou recupera), processa, armazena e distribui informação para dar suporte a tomada de decisão...”.

Ainda sobre Sistemas de Informação, Rosini e Palmisano (2003, p. 2) estabelecem que “todo sistema é um conjunto de elementos interdependentes em interação, visando atingir um objetivo comum”.

As organizações ficam mais dependentes da TI para realizar suas operações, ou seja, quanto mais operações e as estratégias corporativas chaves dependerem da TI, maior é o papel estratégico da TI para a organização (FERNANDES; ABREU, 2008).

Um conceito importante no âmbito da TI diz respeito à governança, que segundo Weill e Ross (2005) consiste em um ferramental para especificação dos direitos de decisão e das responsabilidades, visando encorajar comportamentos desejáveis no uso da TI.

A Governança de TI estabelece as regras para o uso da TI dentro da organização, organiza seus processos internos e externos, mantém a TI alinhada aos objetivos do negócio e a sua estratégia, garante o bom funcionamento da tecnologia dentro da empresa, estabelece os processos que nortearão o uso da TI

por seus usuários, departamentos e áreas de negócios da organização (FERNANDES; ABREU, 2008).

Para a Governança de TI, a Tecnologia da Informação não serve apenas para dar suporte à organização, mas ela passa a ser um ponto fundamental para a administração estratégica e também para a manutenção e alcance dos objetivos.

O custo da implementação dessa tecnologia dentro da empresa deve estar de acordo com o retorno esperado. As empresas devem ver a área de TI como um negócio autofinanciável, e que gere receita, ou seja, que dê um retorno e que, além disso, a empresa possa reinvesti-lo (WEILL, ROSS, 2005).

Nesse processo de implementação de TI, deve-se observar as consequências da implementação de uma inovação na empresa. O Manual Oslo (OCDE, 2006, p.58) define uma inovação de processo como: “a implementação de um método de produção ou distribuição de um processo novo ou significativamente melhorado. Incluem-se mudanças significativas em técnicas, equipamentos e/ou softwares”.

As inovações de processo podem reduzir custos de produção ou de distribuição, melhorar a qualidade, ou ainda, produzir e distribuir produtos novos ou significativamente melhorados. Os métodos de produção envolvem as técnicas, equipamentos e softwares utilizados para produzir bens e serviços. Já os métodos de distribuição dizem respeito à logística, equipamentos, softwares e técnicas para fornecer insumos, alocar suprimentos ou entregar produtos finais (OCDE, 2006).

Dessa forma, as organizações que estão estrategicamente apoiadas pela Tecnologia da Informação – TI, certamente estarão à frente no mundo dos negócios.

Observa-se a importância, não só dos recursos tecnológicos e computacionais, mas também dos administradores de TI, os quais deverão ter

conhecimento das estratégias organizacionais e fazer o alinhamento necessário para o alcance dos objetivos esperados pela organização.

4 OPAS: HISTÓRICO E EVOLUÇÃO DOS PROCEDIMENTOS INTERNOS

Apresenta-se agora um estudo de caso sobre a Organização Pan-Americana da Saúde – Representação Brasil, que implementou, na organização, um Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI), tendo em vista melhorar sua capacidade e seu desempenho de maneira eficiente e eficaz, por meio do alinhamento dos recursos humanos, financeiros e tecnológicos, buscando estabelecer programas, processos e mecanismos para que a cooperação técnica aconteça de forma planejada, organizada e participativa.

A Organização Pan-Americana da Saúde (OPAS) é o mais antigo organismo internacional de cooperação técnica do mundo, responsável por inúmeras conquistas para a melhoria da saúde e da qualidade de vida da população das Américas. Com mais de um século de experiência, reúne hoje 48 países e atua como Escritório Regional da Organização Mundial da Saúde para as Américas. O Escritório Central sede, da OPAS, está situado em Washington, D.C. Estados Unidos da América (EUA). Também faz parte dos sistemas da Organização dos Estados Americanos (OEA) e da Organização das Nações Unidas (ONU) (OPAS, 2007).

De acordo com o Plano de Desenvolvimento Institucional OPAS 2007, o desenvolvimento organizacional consiste num processo de mudança planejada, com o objetivo de assegurar o desempenho ótimo nas ações conjuntas das pessoas que as integra um esforço planejado de todos os membros da instituição para aumentar sua eficiência, produtividade e capacidade para resolver os problemas e se adaptar a novas situações ou demandas, melhorando ao mesmo tempo o bem-estar da organização.

4.1 Unidades de participação

Visando a maior participação e comprometimento dos seus funcionários, a OPAS criou em 2007 diversos níveis de participação no mecanismo de ação de coordenação e comunicação: Grupo de Planejamento e Administração (GPA); Inter programático (GI); Inter Programático Ampliado (GIA); Gerência de Área de Coordenação (GGAC); Administração Desconcentrada e Descentralizada (GADD); Unidades Técnicas (GUT); Tarefa Inter programática (GTI); Grupos Ótimos (GO) e Plenária Geral (PG).

4.2 Desenvolvimento, fortalecimento e desconcentração da Unidade Administrativa

Com o propósito de alcançar a eficiência dos recursos humanos, financeiros e tecnológicos da organização, foram definidas ações para o desenvolvimento sucesso do programa proposto. As ações foram: descentralização de procedimentos administrativos nas Unidades Técnicas; fortalecimento dos processos de controle administrativo e auditoria interna; profissionalização e desenvolvimento de RH da área administrativa; sistematização e automatização de processos e procedimentos administrativos; desenvolvimento e fortalecimento do sistema de informação financeira para o controle de gastos e racionalização dos custos da Representação (OPAS, 2007).

Conforme exposto anteriormente, Dessler (2003) menciona a tendência da descentralização da mão-de-obra. No PDI proposto pela OPAS, houve claramente a descentralização de trabalho em setores críticos da organização, como por exemplo a Delegação de Autoridade do representante. No passado todo e qualquer tipo de

documento, seja interno ou externo, tinha que ser necessariamente assinado pelo representante. Hoje, após a implementação do PDI, foram criadas gerências, em que os responsáveis, no caso os gerentes, tem autoridade e autonomia de assinar documentos do cotidiano. Apenas casos com um grau de relevância elevado são direcionados para a representação.

A rotina de descentralização trouxe mais agilidade na tramitação dos processos, além de otimizar o tempo de todos os atores envolvidos no processo, dando-lhes maior tempo disponível para atentar-se a outras questões.

4.3 Desenvolvimento integral de recursos humanos da OPAS

Um dos elementos centrais na gestão de recursos humanos é o processo de formação continuada. Para cumprir com este fim, a OPAS/OMS maximizou o programa de treinamento, enfocando-o de maneira integral e baseada em competências para tornar eficiente a função da Representação e permitir o alinhamento dos recursos humanos em função das prioridades.

Desde a década de 60, a questão do treinamento já era uma preocupação dos empresários, como expressa Marras (2004). Neste ponto, a OPAS apresenta grandes avanços. Após reuniões com o responsável pelo setor de Recursos Humanos na organização, foram apresentadas as diversas ações tomadas pela OPAS na tentativa de garantir o desenvolvimento e o alinhamento dos recursos humanos na cooperação técnica.

4.3.1 Ações desenvolvidas para garantir o impacto do programa na cooperação técnica da OPAS/OMS

As ações desenvolvidas pela OPAS para garantir a eficiência na cooperação técnica foram:

1. Desenvolver uma cultura de capacitação baseada em competências.
2. Gerar um programa de treinamento participativo.
3. Responder às limitações orçamentárias utilizando os recursos humanos próprios: profissionais da Representação e profissionais de instituições públicas nacionais como o Ministério da Saúde e o Corpo de Bombeiros, entre outros. Aproveitamento das visitas de funcionários do Escritório Central para organizar atividades de treinamento utilizando outros recursos como a socialização da informação que chega da direção da OPAS/OMS.
4. Aproveitar iniciativas a distância, como tem sido o curso on-line de inglês.
5. Priorizar as capacitações em grupo.
6. Garantir o acesso aos materiais de capacitação (para isto foi criado o espaço da educação dentro da intranet da OPAS/OMS Brasil).
7. Desenvolver um programa de educação permanente para os administradores de unidades técnicas.
8. Incentivar o diálogo permanente entre supervisor e supervisionado (OPAS, 2007).

4.4 Gestão da informação para análise de gastos e contenção de custos

Visando racionalizar os gastos e controlar o custo da gestão da Representação da OPAS/OMS no Brasil, foi proposto o desenho de um sistema de

informação gerencial que permita identificar gastos que podem ser controlados e um sistema de custos que remeta informações para a tomada de decisão em aspectos políticos e estratégicos para o controle da gestão financeira da Representação.

As questões financeiras são um dos pontos mais importantes da organização, pois conforme Gitman (1997) deve-se haver uma integração entre todas as áreas da organização com a área de finanças, visando o auxílio na tomada de decisão a fim de maximizar lucros e diminuir os riscos.

A OPAS, por meio da gestão da informação, na tentativa de controlar os custos da gestão da representação criou uma área especificar, chamada de “Controle Interno”, para gerenciar as informações e propor medidas necessárias para o controle da gestão financeira. Por meio dessa medida, tornou-se possível o auxílio na tomada de decisão colaborando para o controle interno de gastos e o controle da gestão financeira da Representação.

Desta forma, buscou-se a eficiência dos recursos financeiros na Representação. Lembrando que tanto na parte de desenvolvimento de Recursos Humanos e da gestão da informação na área de controle financeiro, houve um investimento pesado da organização no setor de Tecnologia da Informação. Conforme mencionado por Rezende e Abreu (2001) a Tecnologia da Informação é caracterizada pelos recursos tecnológicos e computacionais para geração e uso da informação. Assim, não seria possível o desenvolvimento das ações propostas no PDI caso não houvesse esse investimento na área de TI da organização.

4.5 Resultados da implantação do PDI e mecanismos de avaliação

Com a implantação do Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI) e na tentativa de coordenar as ações propostas, a OPAS utilizou-se de vários mecanismos e alcançou os seguintes resultados:

- As atas das reuniões Inter programáticas, da plenária geral e das unidades técnicas e Administração são um bom mecanismo de monitoramento, controle e avaliação do andamento dos acordos estabelecidos em cada instância de participação e comunicação da Representação.
- O Grupo de Apoio à Implementação e Monitoramento dos Grupos Ótimos (GIM-GO) tem a responsabilidade de monitorar o andamento e os resultados dos GO por meio de reuniões de monitoramento e elaboração de relatórios periódicos disponibilizados na intranet.
- No que se refere ao desenvolvimento, fortalecimento e desconcentração da unidade administrativa, houve a elaboração de informes semestrais com consolidação anual sobre o cumprimento dos objetivos do programa. Já para a gestão da informação para análise de gastos e contenção de custos de funcionamento da Representação, foram elaborados informes semestrais com consolidação anual sobre a racionalização de gastos e contenção de custos a partir dos indicadores de eficiência previamente definidos.
- A gestão da informação e do conhecimento foi promovida pela divulgação de boletim de informação mensal (eletrônico) e trimestral (impresso); implementação da nova página da Web 2.0 da

organização, atualização e monitoramento da difusão dos conteúdos e acesso pelos usuários; identificação e divulgação de, pelo menos, 2 produtos da cooperação técnica, conjuntamente com a contraparte nacional e atualização semestral da sala de situação de saúde e revisão anual da Estratégia de Cooperação.

No âmbito do desenvolvimento integral de recursos humanos da Representação, os mecanismos utilizados foram: avaliação anual do programa de capacitação de acordo com a programação definida e avaliação anual dos funcionários, com controle e atualização semestral.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

O estudo permitiu compreender a relevância dos recursos organizacionais e o alinhamento dos mesmos com as estratégias da organização. Os mecanismos de planejamento, programação, controle e avaliação trazem a possibilidade de que a organização tenha mais clareza quanto a suas possibilidades e limite, tornando-se menos exposta às variáveis sobre as quais não tem controle e obtenha alternativas para a construção de seu futuro.

Houve o alcance dos objetivos propostos inicialmente neste estudo, em que por meio dos conceitos bibliográficos e do estudo de caso, verificou-se a importância da gestão dos recursos organizacionais. Foram demonstrados conceitos sobre recursos humanos, financeiros e tecnológicos, além do estudo de caso da Organização Pan-Americana da Saúde - OPAS, que efetuou um investimento em cada um dos três recursos abordados.

Por meio dos resultados alcançados pela OPAS com a implantação do Plano de Desenvolvimento Institucional, conforme apresentado no capítulo 4, observou-se que a organização alcançou o que havia proposto, tendo, na medida do possível, o alinhamento dos seus recursos internos com as estratégias propostas inicialmente.

Mas como toda mudança gera ruídos e resistências, com a OPAS não foi diferente. Uma das áreas que mais sofreram alterações e investimentos foi a de Tecnologia da Informação. Na tentativa de otimizar o tempo e facilitar os processos, houve a informatização da maioria dos procedimentos administrativos. Inicialmente houve muita resistência, por parte dos funcionários, com essa informatização, tendo em vista o costume de se fazer tudo manualmente, com arquivos físicos.

Atualmente há aceitação pela maioria dos colaboradores com a informatização dos procedimentos. Porém, alguns ainda continuam gerando conflitos e desconforto entre os funcionários e a administração, devido à discordância entre a realidade e o que foi apresentado no sistema. Mas por meio da comunicação entre as áreas e a administração, os problemas estão sendo resolvidos.

Contudo, se pode observar a relevância do estudo apresentado, em que se abordaram questões básicas dos pilares das organizações, ou seja, seus recursos. E por meio do estudo de caso, nota-se quão importante é para a organização que estes recursos estejam alinhados com suas estratégias para o alcance dos resultados propostos. Verifica-se também, que mesmo com a globalização e informatização de processos e procedimentos, ainda há muita resistência nas organizações no que se refere a mudanças.

Na tentativa de minimizar essa resistência, é necessário que haja um planejamento estruturado e racional, com a participação dos pontos focais e uma comunicação direta com todos os funcionários da organização, deixando-os informados sobre o que se pretende mudar. Dessa forma, haverá uma melhor gestão de todos os recursos da organização em paralelo com sua estratégia, promovendo o sucesso no alcance dos seus objetivos.

REFERÊNCIAS

- BATEMAN, Tomas S.; SNELL, Scott A. **Administração – construindo a vantagem competitiva**. Ed. Atlas, 1999.
- CAMPOS FILHO, Ademar. **Demonstração dos Fluxos de Caixa**: Uma ferramenta indispensável para administrar sua empresa. São Paulo: Atlas, 1997.
- CRUZ, Tadeu. **Sistemas de Informações Gerenciais – Tecnologia da Informação e a Empresa do Século XXI**. São Paulo: Atlas, 2000.
- FERNANDES, Aguinaldo Aragon; ABREU, Vladimir Ferraz de. **Implantando a governança de TI**: da estratégia à gestão dos processos e serviços. 2. ed. Rio de Janeiro: Brasport, 2008.
- FISCHER, André L. **Um resgate conceitual e histórico dos modelos de gestão de pessoas**. In: as pessoas na organização. São Paulo: Ed. Gente, 2002.
- GITMAN, Lawrence J. **Princípios de Administração Financeira**. 10. ed. São Paulo, 1997.
- GITMAN, Lawrence J. **Princípios de Administração Financeira**. 10. ed. São Paulo: Addison Wesley, 2004.
- GRAEML, Alexandre Reis. **Sistemas de Informação – O Alinhamento da Estratégia de TI com a Estratégia Corporativa**. São Paulo: Atlas, 2003.
- LAUDON, Kenneth C; LAUDON, Janeth P. **Gerenciamento de Sistemas de Informação**. Rio de Janeiro: LTC, 2001.
- MANCIA, Lídia. “**Os Desafios dos Modelos de Consultoria Interna de Recursos Humanos**”, **Gestão Contemporânea de Pessoas**, Porto Alegre: Bookman, 2004.
- MARRAS, Jean Pierre. **Administração de Recursos Humanos: Do Operacional ao Estratégico**. São Paulo: Futura, 2004.
- OPAS/OMS. **Plano de Desenvolvimento Institucional**. Brasília, 2007.
- POLLONI, Enrico G.F. **Sistemas de Informação**. São Paulo: Futura, 2001.
- REVISTA ELETRÔNICA DE CONTABILIDADE**. Volume I. N.2 dez/2004-fev/2005. Disponível em <http://w3.ufsm.br/revistacontabeis/anterior/artigos/vln02/a01vln02.pdf> acessado em 25/06/2012.
- REZENDE, Denis Alcides; ABREU, Aline França. **Tecnologia da Informação – Aplicada a Sistemas de Informação Empresarias**. São Paulo: Atlas 2001.
- ROSINI, Alessandro Marco; PALMISANO, Ângelo. **Administração de Sistemas de**

Informação e a Gestão do Conhecimento. São Paulo: Thomson, 2003

SANVICENTE, Antonio Zoratto; SANTOS, Celso da Costa. **Orçamento na administração de empresas.** 2. ed. São Paulo: Atlas, 1983.

ZANELLI, José Carlos; BORGES-ANDRADE, Jairo Eduardo; BASTOS, Antonio Virgílio Bittencourt. **Psicologia, Organizações e Trabalho no Brasil.** Porto Alegre: Artmed, 2004.

WEILL, Peter; ROSS, Jeanne W. **Governança de tecnologia da informação.** São Paulo: M. Books do Brasil, 2006.