

Um Modelo para Avaliação e Melhoria das Atividades de Recursos Humanos do Serviço Público e Privado

1. INTRODUÇÃO

1.1. Aspectos Relevantes

O campo da Administração de Recursos Humanos, além de vasto, constitui um sistema interdisciplinar, envolvendo amplo leque de várias ciências e especializações.

Conseqüentemente, a gama de assuntos e problemas também é diversificada, abordando recrutamento e seleção, aprendizagem individual e coletiva, trabalho em equipe, planos de carreira, estruturação salarial, capacitação e especialização, gestão de desempenho, planejamento de mão de obra, mudança organizacional, alimentação, acidentes de trabalho, doenças ocupacionais, motivação no trabalho, assistência social, relações trabalhistas e sindicais, transporte de pessoas, mercado de trabalho, arrecadação e recolhimento de tributos, entrevistas, demissões, admissões, etc

Analisando-se a Administração de Recursos Humanos como um sistema, pode-se subdividi-la em, pelo menos, 5 subsistemas (Chiavenato, 2002):

- Subsistema de provisão ou alimentação: encarregado de administrar a mão de obra que irá ou está sendo convidada a trabalhar na empresa
- Subsistema de aplicação: responsável pela melhor alocação de mão de obra
- Subsistema de manutenção: um dos mais desafiantes, pois tem a missão de promover a fixação dos recursos humanos na organização, de forma permanentemente motivado
- Subsistema de desenvolvimento: responsável pela capacitação e desenvolvimento das pessoas, tanto a nível funcional como pessoal.
- Subsistema de monitoração: é o mais novo subsistema de RH, o menos desenvolvido e menos utilizado na maioria das organizações

A Auditoria de Recursos Humanos é um processo relativamente novo no Brasil e praticado em raras empresas, quase sempre multinacionais e, assim mesmo, restrita a alguns segmentos de RH, sendo o mais comum a função de Administração de Pessoal, mas conhecido como DP (Departamento de Pessoal).

2. APRESENTAÇÃO DO PROBLEMA

Os autores deste artigo verificaram que, além da inexistência de literatura consistente sobre o tema, tanto no Brasil como em países da América Latina, há uma pregnância do velho paradigma da auditoria tradicional, que se alimenta quase exclusivamente da centenária experiência da Auditoria Financeira, levando especialistas de RH (profissionais, gerentes, consultores, professores, etc) a se basearem preferencialmente nos indicadores quantitativos, relegando a segundo plano os qualitativos, tão ou mais importantes que os primeiros.

Por este motivo, é que a auditoria praticada atualmente não abrange todos os subsistemas de RH, restringindo-se particularmente à Administração de Pessoal, por que lá existe uma gama de indicadores quantitativos (salários, benefícios, tributos, descontos, vales, tíquetes, recibos, adiantamentos, horas-extras, recolhimentos, etc.) que muito se assemelham à área financeira de “contas a pagar e a receber”.

3. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

3.1. Histórico da Auditoria

A literatura é imprecisa quanto à época correta em que se iniciou a atividade de auditoria no mundo. Sabe-se que ela remonta há muitos séculos atrás, onde havia a necessidade de alguém analisar ou verificar a legitimidade de qualquer fato, acontecimento ou prestar contas a um superior, daquilo que lhe foi pedido para verificar.

Para Lopes de Sá (1998), há vestígios da existência da função de auditoria antes de Cristo, pois “existem provas arqueológicas de inspeções e verificações de registros, realizadas entre a família real de Urukagina e o tempo sacerdotal sumeriano, que datam de mais de 4500 AC ... como também existem normas de auditoria inseridas como textos de livros Arthasastra na Índia”.

Para outros autores, como Gil (1992) : “essa atividade iniciou-se desde o império romano, onde os governantes e administradores nomeavam altos funcionários que eram encarregados de fiscalizar ou supervisionar operações econômico-financeiras e lhes prestar contas verbalmente, vez que na época a escrita não estava totalmente difundida no mundo.”

Por volta dos anos 97-117 DC, assinala Sá (1998) : “ encontram-se textos atribuídos ao escritor Plínio, onde existem relatos sobre práticas de auditoria, realizadas nas províncias romanas”.

Talvez, por esta razão, a etimologia nos mostra que a palavra auditoria tenha se originado do latim “*audire*”, cujo significado é “ouvir” ou “saber ouvir”.

Admite-se que “a função de Auditor (do Tesouro) foi usada oficialmente por volta de 1314 na Inglaterra, no reinado de Eduardo I, com a função de conferir os valores monetários arrecadados e à verificação da capacidade financeira dos súditos.” (ATTIE, 1997)

A titulação oficial de Auditor, também chamada na época de Contador Público, surgiu por volta do séc. XVIII, enquanto a de Perito Contador só apareceu no século seguinte, com a missão específica de descobrir fraudes e erros.

Um exemplo da presença dessa atividade no Brasil, data da era colonial, onde existia um juiz colonial que representava o “olho do rei”, vez que era indicado pela coroa portuguesa para verificar o correto recolhimento de tributos para o tesouro imperial, com a finalidade de evitar e/ou reprimir sonegações e fraudes.

Um grande avanço da auditoria ocorreu em 1929, com a criação do Comitê May (Security and Exchange Commission), formado por notáveis técnicos, com a missão de tornar obrigatória a Auditoria Contábil Independente (Externa), em todas as demonstrações financeira das empresas americanas, com ações cotada na bolsa de valores.

Dada a necessidade de acesso, cada vez maior, a dados e informações restritas e confidenciais, as empresas americanas começaram a designar certos funcionários para coletar esses dados, surgindo, com isso, um espaço para a criação da figura do Auditor Interno que, com a prática e conhecimento adquiridos com o tempo, aprenderam e dominaram as técnicas até então monopolizadas pelos Auditores Externos.

3.2. Conceituação de Auditoria

Devido à falta de unanimidade entre os especialistas sobre o que é Auditoria, vamos fundamentar nosso trabalho nas percepções de Peter Drucker (apud Chiavenato) de que “a auditoria tem o propósito de se constituir num importante elemento de gestão da organização, procurando mantê-la sempre informada à respeito de suas múltiplas atividades operacionais, fornecendo subsídios técnico-operacionais, úteis o suficiente para dar maior sustentação ao processo de tomada de decisão”.

Assim, vislumbramos a auditoria de RH como um instrumento de verificação do desempenho de seus diversos subsistemas, visando identificar seu grau de eficácia, criando um sistema de “feedback” para a Alta Direção, para que sejam analisados os pontos fracos e fortes e se adotem medidas (corretivas e/ou preventivas) mais adequadas a cada caso.

3.3. Auditoria Contábil-Financeira

É o mais antigo ramo de auditoria, cujo foco principal é o exame de documentos e a análise da escrituração contábil e demonstrações financeiras.

Para Florentino (1997) “a auditoria contábil é um sistema permanente de atividades especializadas, exercidas em uma entidade, compreendendo: o conhecimento das leis, normas ou costumes que regem as atividades da entidade; a observação dos controles internos mantidos pela entidade; o exame dos registros contábeis e dos documentos de suas operações; a verificação física dos bens ou valores da entidade; confirmação dos débitos e créditos de terceiros que transacionam com a entidade ...”

Depreende-se, daí, que a preocupação do Auditor deve ser a busca de dados e informações suficientes para justificar sua análise e parecer sobre a correção e fidedignidade dos dados, bem como a saúde financeira da empresa e existência ou não de fraudes ou incorreções.

3.4. Auditoria da Qualidade

Segundo Crosby (1950, “Pensava-se que a auditoria da qualidade tinha ou viria a ter uma missão milagrosa de decifrar tudo ou quase tudo ... Poucas funções são mais comentadas e menos compreendidas como a Auditoria. Muitas vezes, ela é o último refúgio daqueles que não sabem realmente dirigir uma vida voltada para a orientação. A auditoria é o Bat Masterson dos negócios. Quando você está em apuros, chama o velho Bat. Ele descobrirá todos os bandidos e os entregará à justiça “.

Mas adiante, ele ressalta que “... quando os procedimentos e abordagens da auditoria financeira foram aplicados à área da qualidade, verificou-se a tendência de se praticar uma auditoria considerada de verificação, onde os especialistas e profissionais de auditoria se preocupavam em verificar se as atividades ou serviços realizados estavam de acordo com as normas legais ou internas da empresa, sem nenhuma preocupação se o negócio estava operando com eficiência e eficácia, isto é, evitando verificar se a capacidade das atividades atingiam os objetivos da organização ..”

No Brasil, a Auditoria da Qualidade tornou-se uma verdadeira obsessão, principalmente com o advento da ISO – 9000, onde as empresas passaram a buscar, com avidez, a tão famosa certificação e/ou concorrer a diversas premiações

3.5. Auditoria de Recursos Humanos

Na escassa literatura sobre Administração de Recurso Humanos existente vamos encontrar em Testa(1985) um breve referência de que “entende-se como Personnel Audit uma análise e uma avaliação dos programas, políticas e procedimentos, e de sua conseqüente aplicação prática sobre o pessoal, para valorizar seu funcionamento real e pontualizar os meios para melhorá-los”

Já Chiavenato entende que “o propósito principal da auditoria de RH é mostrar como o programa está funcionando, localizando práticas e condições que são prejudiciais à organização ou que não estão compensando o seu custo ou, ainda, práticas e condições que devam ser acrescentadas”.

Considerando-se estes e outros pontos de vista, pode-se depreender que a finalidade da Auditoria de RH não é simplesmente avaliar e penalizar, mas também descobrir o que está errado, desatualizado ou precisa ser melhorado ou modernizado, de modo que não ocorram mais erros, inseguranças ou deficiências nos diversos processos de RH, sem esquecer, ainda, que a auditoria, como processo educativo, deve identificar, também, os pontos fortes, como exercício prático do reconhecimento.

3.6. Prêmio Nacional da Qualidade (PNQ)

Os critérios de excelência do PNQ estabelecidos desde 1991 e revisados anualmente, se fundamentam num modelo sistêmico com 8 critérios: *liderança, estratégias e planos, clientes, sociedade, informações e conhecimentos, pessoas, processo e resultados*.

Dada a natureza deste trabalho, nos fixamos, apenas, no item 6 – *Pessoas*, composto de 3 itens de avaliação: *6.1 . sistemas de trabalho; 6.2. capacitação e desenvolvimento e 6.3. qualidade de vida*. Estes 3 itens foram analisados, estudados profundamente e desdobrados, permitindo a criação de 300 indicadores de RH. Além disso, transformamos as 3 graduações percentuais do PNQ em conceituais: *práticas adequadas, parcialmente adequadas e inadequadas/inexistentes*, de modo a facilitar os trabalhos de avaliação do Auditor de RH.

4. MODELO PROPOSTO

O presente trabalho começa estudando os referenciais teóricos sobre Auditoria de RH e, em seguida, procura um embasamento técnico do PNQ (Prêmio Nacional da Qualidade – item 6. Pessoas) e um esquema multiprocessual de RH de Chiavenato, surgindo em consequência um modelo sistêmico, expresso na figura 1 (a seguir):

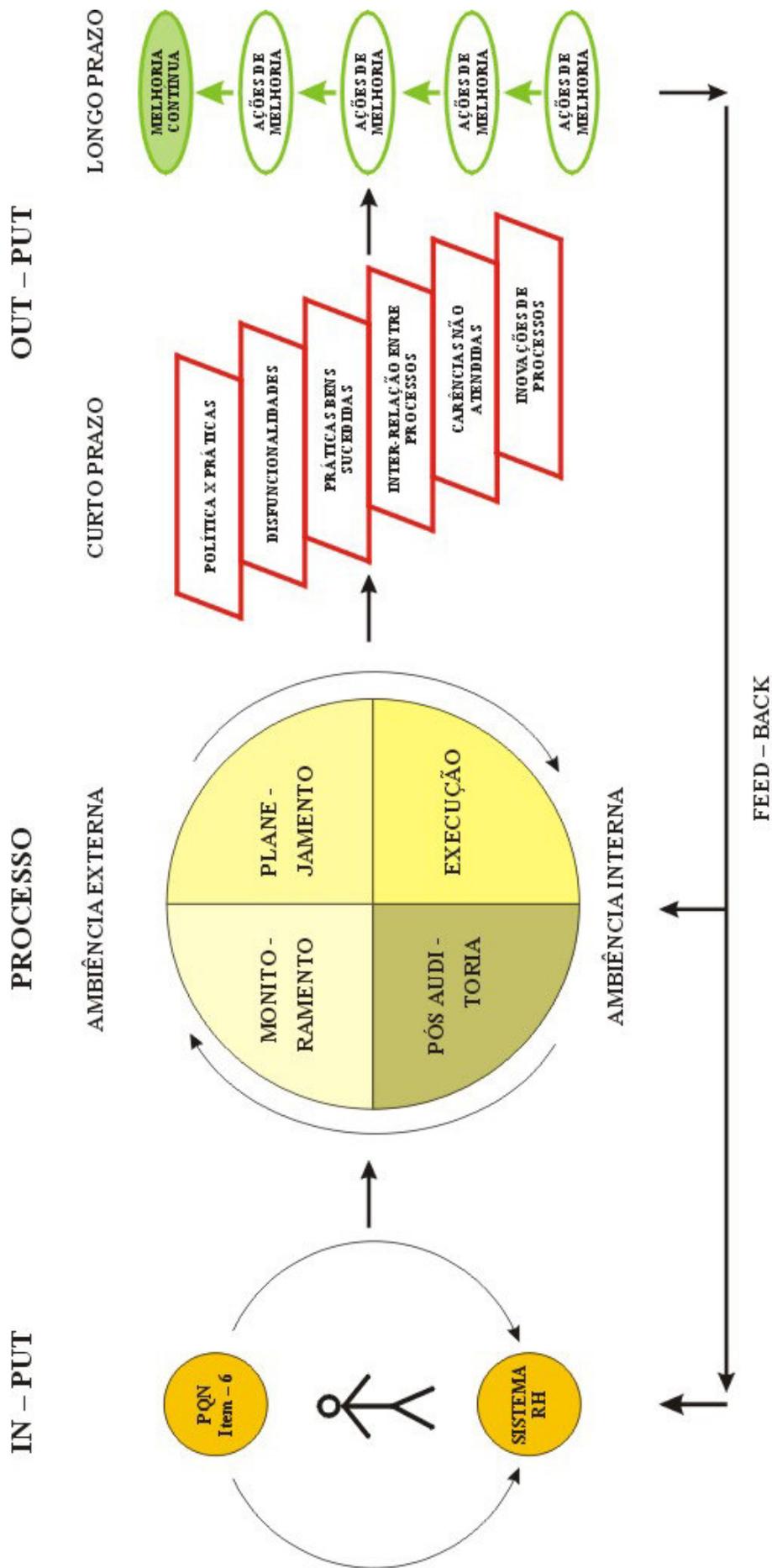


Fig. 1. Modelo de Auditoria de RH

Neste modelo, o processo de auditoria constitui um instrumento de auscultação e de avaliação dos níveis atuais de funcionamento dos 5 macro-processos de RH já citados e, por ser a empresa um sistema aberto, sofre naturalmente as influências impulsionadoras e/ou restritivas da ambiência interna (cultura, valores, estrutura, porte, tecnologia, etc) bem como das variáveis externas (legislação, mercado de trabalho, ação da comunidade, concorrência, conjuntura econômica, política social, etc).

Os processadores do modelo apresentado, sob forma de PDCA, são quatro: pré-auditoria, execução, pós-auditoria e monitoramento.

Como *out put* dessa metodologia encontramos uma gama de resultados que, neste trabalho, foram desmembrados em relação ao tempo. Esperam-se resultados a curto prazo: grau de distanciamento entre as políticas e práticas, disfuncionalidades tradicionais (erros, omissões, inadequações, ilegalidades, etc), práticas bem sucedidas e carências não atendidas. A longo prazo espera-se, através do exercício continuado da auditoria, a ocorrência de diversas ações corretivas e preventivas que, uma vez sedimentadas, e institucionalizadas na organização, venham promover a tão esperada melhoria contínua (kaizen).

Finalmente, para realimentar todo este sistema, prevemos um mecanismo de *feedback*, de forma a se processarem as ações (corretivas e/ou preventivas) que coloquem o sistema em perfeito funcionamento.

5. METODOLOGIA DO PROCESSO DE AUDITORIA

De acordo como o modelo proposto, em vez das 3 tradicionais fases, criamos mais uma (monitoramento), a fim de ajudar os profissionais de RH nas ações corretivas

5.1. Fases da Auditoria

1ª fase: Pré-Auditoria

É a fase de planejamento inicial ou introdutório da auditoria, onde se procuram levantar todos os dados necessários, definir diretrizes e prioridades, alinhá-las aos objetivos estratégicos e prover os recursos necessários.

Dentre os principais cuidados e ações a serem observadas nesta fase, destacam-se:

- analisar preliminarmente o órgão a ser auditado
- definir critérios e procedimentos
- constituir e preparar a equipe de auditoria
- identificar os documentos de referência
- preparar o trabalho de campo (check list, etc)
- elaborar o plano de auditoria

2ª fase: Execução

É a etapa também conhecida como trabalho de campo ou auditoria propriamente dita. Constitui o momento prático da auditoria, onde se coletam dados e informações, observam-se fatos e acontecimentos e se procedem a exames, contagens, verificações, etc.. É uma fase importante, porque lida com o aspecto comportamental dos auditores e dos auditados, motivo pelo qual vários cuidados devem ser tomados, dentre eles:

- basear-se em evidências objetivas, isto é, fatos ou informações reais, concretas e comprovadas
- reconhecer que sua missão em RH é eminentemente educativa, devendo, assim, evitar a procura obsessiva de “não conformidades”
- fazer as observações na presença de alguém do órgão auditado
- manter-se preparado contra possíveis ações de “contra-auditorias”
- comunicar imediatamente ao gerente do órgão auditado quaisquer constatações adversas graves (ilegalidades, fraudes, roubos, desvios, fragilidades, inseguranças, etc)
- tratar os auditados com educação, simplicidade e firmeza

- evitar quaisquer comentários negativos, depreciativos, comparativos ou desabonadores sobre pessoas, atividades ou órgãos
- procurar usar o princípio de Pareto em suas observações, concentrando a atenção naquilo que é “vital” e evitando fixar-se em coisas “triviais”

Como referencial básico para coleta de dados, elaborou-se um *check-list* abordando os 5 macro processos de RH, com um elenco de 300 indicadores, que devido ao pouco espaço disponível, só apresentamos no *apêndice 1* parte dos quesitos referentes ao 1º macro processo: *Provisão de RH*.

3ª Fase: Relatório (Pós-auditoria)

Trata-se da fase que exige habilidade, concentração e neutralidade do profissional, que irá narrar, em forma de relatório, os dados e observações colhidas no trabalho de campo.

O relatório é o documento mais importante de auditoria, pois é através dele que os *stakeholders* tomarão conhecimento de todas as nuances positivas e/ou negativas existentes nos órgãos analisados.

Ele deve ser redigido de forma clara e concisa, sem qualquer “juízo de valor”, de modo a dar uma visão clara do que foi observado e permitir que se tomem decisões adequadas em relação aos desvios, disfunções e/ou irregularidades constatadas.

Objetivando fornecer uma contribuição aos profissionais de RH idealizamos uma formatação de relatório (apêndice 2), onde poderão se balizar no momento da elaboração desse documento.

No sentido de se visualizar o resultado da auditoria, criou-se um diagrama, que batizamos como *auditograma*, que mostra a avaliação de cada quesito e, ao mesmo tempo, permite a observação comparativa entre eles. No exemplo apresentado (apêndice 3), aparecem no diagrama os 30 requisitos referentes ao 1º macro processo: *Provisão de RH*, aplicados numa auditoria-piloto.

4ª fase: Monitoramento

Entendemos que a auditoria é um processo constatativo e avaliatório, e por essa razão só produzirá efeito, na medida em que sejam empreendidas ações de melhoria em relação às disfunções apontadas no relatório.

Como a auditoria tradicional deixa uma lacuna entre suas sugestões e o conseqüente “follow up” das medidas corretivas, entendemos que na área de RH podemos dar uma ajuda aos gerentes dos órgãos auditados na elaboração do Plano de Ação, principalmente pelo fato de a maioria das empresas não possuir a figura do Consultor Interno.

Assim, o planejamento das ações de melhoria é de responsabilidade da gerência do órgão auditado, cabendo apenas ao auditor analisá-las e acompanhá-las até que sejam sanadas as disfunções por ele apontadas no relatório.

Para facilitar a elaboração desse plano, elaboramos um Plano de Ação de fácil assimilação (apêndice 4), baseado no PNQ (Prêmio Nacional da Qualidade) e que contém os tradicionais 4W2H.

6. EXPERIÊNCIA PILOTO

De modo a testar esta metodologia, fizemos uma experimentação piloto num grande grupo comercial, com mais de 50 anos de existência e ligado à venda de produtos domésticos. Referida organização atua em quase todos os Estados brasileiros, com 7 centros de distribuição para abastecer suas 300 lojas, com mais de 5000 empregados.

O quadro abaixo mostra o resultado final desta experiência piloto:

AVALIAÇÃO		
ADEQUADO	PARCIAL. ADEQUADO	INADEQUADO/INEXISTENTE

MACRO-PROCESSO	QUESITOS	Nº	%	Nº	%	Nº	%
I	40	8	20%	21	53%	11	27%
II	96	37	38%	40	42%	19	20%
III	91	23	25%	49	54%	19	21%
IV	38	8	21%	17	45%	13	34%
V	35	1	3%	12	34%	22	62%
TOTAL	300	77	26%	139	46%	84	28%

Quadro 1 - Fonte do autor
Síntese do Resultado da Auditoria (com 300 quesitos)

Uma apreciação global dos resultados da auditoria-piloto revelou que 72% dos quesitos selecionados são aplicados na empresa, sendo 26% plenamente e 46% parcialmente, ficando somente 28% representando práticas inadequadas ou inexistentes.

Por outro lado, uma análise setorial, mostrou adicionalmente o seguinte:

- O macroprocesso V (Monitoração) foi o que apresentou maior distorção, mostrando que 62% dos quesitos foram avaliados em nível inadequado, insuficiente ou inexistente
- O macroprocesso II (Manutenção), dentre todos, foi o que apresentou melhor avaliação, sendo 38% das práticas, consideradas adequadas.
- Por sua vez, os macroprocessos I (53%) e III (54%) foram os que tiveram maior intensidade percentual, embora enquadrados no nível “parcialmente adequados”

Pelo quadro apresentado, verifica-se que esta organização apresenta resultados ainda modestos, com somente 26% de quesitos amplamente aplicados. Ela terá um grande desafio pela frente, pois 74% dos quesitos auditados devem ser melhorados, sendo 46% por estarem parcialmente adequados e 26% por apresentarem deficiência ou inexistência.

7. CONCLUSÃO

Dada à carência de literatura sobre o assunto, à facilidade de assimilação desta metodologia e à praticidade de sua aplicação, achamos adequada sua implementação em qualquer tipo de organização, quer seja ela pública ou particular, seja de pequeno ou grande porte, ou ramo de atividade qualquer (comércio, indústria, fundação, ONG, serviços, etc), precisando apenas algumas adaptações nos indicadores, pois para algumas eles poderão ser demasiados e para outras precisarão de uma seleção adequada.

Acredita-se, também, que essa metodologia irá contribuir efetivamente para o aperfeiçoamento do sistema de RH, em consequência da criação de um processo contínuo de “*feed back*”, que evidencia o funcionamento de seus diversos subsistemas, estimula a participação de profissionais e gerentes das áreas auditadas e, por último, suscita ações de melhoria, que uma vez implementadas continuamente poderão atingir um novo patamar de qualidade no gerenciamento dos seres humanos da empresa.

Referência Bibliográfica:

- ATTIE, William. Auditoria: Conceito e Aplicações. São Paulo: **Editora Atlas**, 1997
- CERQUEIRA, Jorge Pedreira de. ISO 9000 no Ambiente da Qualidade Total. Rio de Janeiro, **Imagem Editora**, 2001
- CHIAVENATTO, Idalberto. Recursos Humanos. São Paulo: **Editora Atlas**, 2002
- CROSBY, Philip. Qualidade é Investimento. Rio de Janeiro: **José Olympio Editora**, 1995

- CONSELHO FEDERAL DE CONTABILIDADE. Normas Profissionais do Auditor Interno. S.Paulo: **Editora Atlas**, 1990
- DRUCKER, Peter F. Administrando em Tempo de Grandes Mudanças. S. Paulo: **Editora Pioneira**, 1999
- FLORENTINO, Américo Matheus. Auditoria Contábil. Rio de Janeiro: **Editora FGV**, 1995
- GIL, Antonio de Loureiro. Auditoria Operacional e de Gestão. S. Paulo: **Editora Atlas**, 1992
- JUCIUS, Michael. Administração de Pessoal. São Paulo: **Editora Saraiva**, 1989
- LAWRENCE, Charles. Métodos de Auditoria. Brasília: **Editora Brasiliense**, 1995
- MILLS, Charles A. Auditoria da Qualidade. S. Paulo: **Makron Books**, 1990
- PAULA, Maria Gorete M.A. Auditoria interna – embasamento conceitual e suporte tecnológico. S. Paulo: **Editora Atlas**, 2000
- PRÊMIO NACIONAL DA QUALIDADE. Primeiros passos para a excelência 2003. S. Paulo: FNPQ Editora, 2003
- SÁ, Antônio Lopes de. Curso de Auditoria. S. Paulo: Editora Atlas, 1998
- TESTA. G. Organizacion y Direccion del Personal. Bilbao (Spaña): Ediciones Deusto, 1985
- VASCONCELLOS, Lúcia Yumara e PEREIRA, Anísio Cândido. A importância da auditoria interna no processo decisório das empresas. S. Paulo, 2002 Site da UNICAMP. Disponível em: www.yumara.cjb.net
- YODER, Dale. Administração de Pessoal e Relações Industriais. S. Paulo: Editora Mestre Jou, 1989

Apêndice 1

INSTRUMENTO DE REGISTRO (CHECK-LIST)

SUBSISTEMA I: PROVISÃO DE RECURSOS HUMANOS

SUMÁRIO: Este subsistema é constituído por um conjunto de atividades e processos re-

lacionados ao suprimento de pessoas para a organização	
REFERÊNCIAS BÁSICAS: normas ou rotinas ligadas ao planejamento de RH, mercado de trabalho, recrutamento, seleção e admissão de colaboradores	
QUESITOS DE AVALIAÇÃO	AVALIAÇÃO *
a. PLANEJAMENTO DE RECURSOS HUMANOS 1.normas ou rotinas sobre previsão/estimativa de mão de obra futura(direta/indireta) 2.mapas de substituição ou previsão de novas vagas (promoções, ampliação de atividades, aposentadoria, licenças, etc) 3.acompanhamento do fluxo de movimentação de empregados(entradas, saídas, transferências, promoção, etc) 4.normas ou políticas de promoções(verticalis e horizontais) 5.planejamento de redução de mão de obra, decorrente de redução de atividades ou impacto tecnológico 6.definição de fontes supridoras de pessoal(escolas, sindicatos, associações, agências de emprego, mercado, etc) 7.critérios de dimensionamento da força de trabalho 8.rotina de autorização superior para abertura de processo seletivo 9.justificativas/preferências de execução de processo seletivo interno e/ou externo(fundação, consultoria, faculdade, etc) 10.previsão orçamentária para novas admissões 11.observância de obrigações legais de admissão (deficientes físicos, surdo-mudo, deficientes mentais, etc)	
COMENTÁRIOS:	
* PA (Práticas Adequadas); PPA (Práticas Parcialmente Adequadas) ou PI (Práticas Inadequadas)	

Apêndice 2

RELATÓRIO DE AUDITORIA

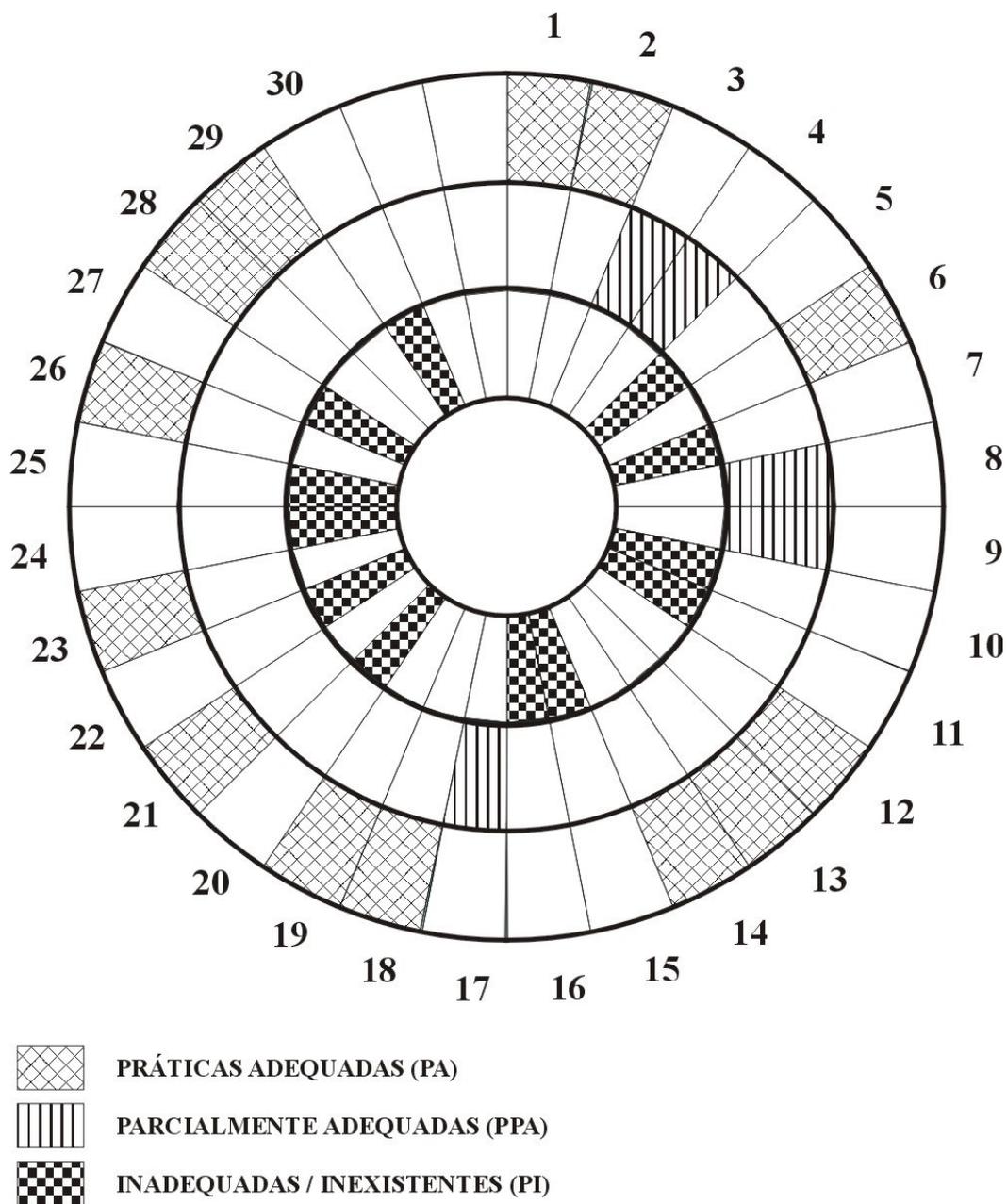
I. IDENTIFICAÇÃO:
ÓRGÃO AUDITADO:
RESPONSÁVEL P/ ÓRGÃO:

LOCAL:	DATA:
ÁREAS AUDITADAS:	
OBJETIVO:	
EQUIPE DE AUDITORIA:	
DOCUMENTOS DE REFERÊNCIA:	

II. PONTOS FORTES:

III. PONTOS A MELHORAR:

AUDITGRAMA
(1º Macro Processo : Provisão de RH)
(30 indicadores)



PLANO DE AÇÃO

SÍNTESE DA “NÃO-CONFORMIDADE”:

--

AÇÕES CORRETIVAS	
I. O QUE SERÁ FEITO?	
II. COMO SERÁ FEITO?	
III. POR QUE SERÁ FEITO?	
IV. QUANDO SERÁ FEITO?	
V. QUANTO CUSTARÁ?	
VI. QUEM FARÁ?	
ASS:	DATA: